

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Staff Fluctuation in the Selected Company

Student: Adriana Valentová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Jiříček

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Adriana Valentová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Staff Fluctuation in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska fluktuace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza fluktuace zaměstnanců
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Jiříček**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou svou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

Ve Valašském Meziříčí dne 10. 5. 2013



Adriana Valentová

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska fluktuace zaměstnanců	6
2.1	Řízení lidských zdrojů	6
2.2	Personální řízení a politika	7
2.3	Pracovní mobilita.....	8
2.4	Pojem fluktuace	9
2.5	Příčiny fluktuace.....	11
2.6	Náklady na fluktuaci.....	15
2.7	Metody měření fluktuace a další ukazatele	16
2.7.1	Index stability	16
2.7.2	Míra odchodů	17
2.7.3	Analýza délky zaměstnání.....	17
2.7.4	Míra přežití	17
2.8	Důsledky fluktuace	17
2.9	Získávání pracovníků	18
2.10	Motivování pracovníků.....	21
2.10.1	Odměňování pracovníků	22
2.11	Propouštění pracovníků	24
3	Charakteristika vybraného podniku	26
3.1	Historie společnosti	26

3.2	O společnosti AHOLD Czech Republic, a. s.....	27
3.3	O jednotlivých projektech společnosti	28
3.3.1	Zdravý život a udržitelný obchod.....	28
3.3.2	Ochrana životního prostředí	29
3.3.3	Zapojení do komunit	29
3.4	Poslání společnosti	29
3.5	Etický kodex	30
4	Analýza fluktuace zaměstnanců.....	31
4.1	Charakteristika zaměstnanců	31
4.1.1	Struktura respondentů	32
4.1.2	Vyhodnocení obsahu dotazníku	35
4.2	Vyhodnocení interních informací	42
4.3	Míra fluktuace.....	45
5	Závěr	49
	Seznam použité literatury	51
	Seznam zkratk	54
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Jedním z nejdůležitějších pilířů fungování organizace jsou lidské zdroje společně s finančními a materiálními zdroji. K dosahování podnikových cílů je velmi důležitá existence výkonné a funkční týmové spolupráce. Každý tým spolupracovníků prochází několika etapami vývoje a jednou z nich je také odchod členů týmu. Přirozeným procesem v každém podniku je pracovní mobilita, přesto se v podniku musí často vypořádávat s odchodem kvalitní pracovní síly. Na to, zda bude podnik na trhu úspěšný nebo ne, má vliv řízení lidských zdrojů.

Předmětem analýzy autorky této bakalářské práce se stala společnost AHOLD, konkrétně Hypermarket Albert v Hranicích. Pro podnik je důležité odhalit, z jakých příčin kvalitní pracovníci z podniku odchází a snažit se tyto důvody minimalizovat. Fluktuace zaměstnanců má vliv na celý podnik a je nezbytné ji udržovat na patřičné úrovni.

V teoretické části se autorka zabývá řízením lidských zdrojů a podrobně popisuje pojem fluktuace. Dále nejsou opomenuty příčiny a důsledky fluktuace a náklady vyvolané fluktuací zaměstnanců. Bakalářská práce obsahuje také personální řízení a politiku a pracovní mobilitu. Mezi metody měření fluktuace a další ukazatele zařadila autorka index stability, míru odchodů, analýzu délky zaměstnání a míru přežití. Je zde rozebráno i téma získávání, motivování, odměňování a propouštění zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zjištění spokojenosti zaměstnanců v Hypermarketu Albert v Hranicích pomocí anonymního dotazníku. Z interních zdrojů prodejny byly zjištěny informace o struktuře odchodů pracovníků, příčiny ukončení pracovního poměru a míra fluktuace za poslední tři roky. Cílem je na základě získaných výsledků navrhnout řešení k odstranění výskytu daných problémů ve společnosti.

Mezi použité metody v této bakalářské práci patří kompilace, rešerše odborné literatury, dotazování, analýza, deskripce a syntéza.

2 Teoretická východiska fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců neboli pohyb pracovníků je jedním ze základních kritérií trhu práce. „*Fluktuace způsobuje nezaměstnanost, která je dána potřebou změnit pracovní pozici a nejčastěji tak nalezení lépe odpovídající nebo lépe placené pracovní pozice.*“ říká Čapková (2011, str. 52).

Příkladem může být Japonsko, kde je jasná loajalita pracovníků vůči firmě. Mezi země, kde je fluktuace zaměstnanců kvůli lepším pracovním příležitostem běžná, patří zejména USA a Evropa (Čapková 2011).

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno jako logicky a strategicky promyšlený vztah k řízení toho nejvzácnějšího, co firmy mají – pracovníků, co ve firmě pracují a kteří jednotlivě, ale i společně vedou k docílení záměrů firmy.

Řízení lidských zdrojů můžeme považovat za souhrn vzájemně provázaných politik vycházejících z jisté ideologie a filozofie. Existují čtyři hlediska, která představují logické podání řízení lidských zdrojů:

1. „*zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;*
2. *strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;*
3. *ústřední role liniových manažerů;*
4. *spoléhání na soustavu pák k formování zaměstnaneckých vztahů.*“ Armstrong (2007, str. 27)

Lidské zdroje jsou tvůrčím elementem v každém podniku. Lidé poskytují služby, navrhují a vyrábějí zboží, starají se o uplatnění produktů na trhu, kontrolují kvalitu, stanovují celkovou strategii a cíle podniku a rozdělují finanční zdroje. Žádná organizace není schopna dosáhnout těchto cílů bez efektivního využití lidských zdrojů. Milkovich a Boudreau (1993, str. 38) vykládají řízení lidských zdrojů jako „*proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací*“.

Někteří pracovníci si přejí mít podíl na finančních ziscích, jiní chtějí mít ve své práci rozhodující vliv. Někteří pracovníci mají tak málo kvalifikace a dovedností, o které je na trhu práce velký zájem, že jsou jim zaměstnavatelé nuceni poskytnout rozsáhlé školení a výcvik, než jsou schopni je zaměstnat. Kvalifikací jsou chápány dovednosti, schopnosti a znalosti, které jsou k vykonávání dané práce potřebné. Kvalifikaci zaměstnance je potřebné znát při najímání, výcviku i odměňování.

Mění se také demografická charakteristika pracovní síly a populace. Příkladem demografických změn jsou nelegálně pracující zaměstnanci a přistěhovalci, stárnutí populace, zvýšený počet žen na celkovém stavu pracovní síly, neúplné rodiny nebo rodiny, ve kterých pracují oba manželé. Pracovníci jsou nezaměnitelné pracovní jednotky, které jsou nepostradatelným předpokladem k úspěchu organizace Milkovich, Boudreau (1993).

2.2 Personální řízení a politika

Primární záměr personálního řízení formuloval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii následovně: *„Umožňovat managementu získávat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“* Taktéž vymezil následné klíčové zaměření personálního řízení:

- a) vytvářet atmosféru, která umožní vedení podniku opatřovat, vzdělávat a stimulovat zaměstnance nezbytné pro zajištění nynějších i budoucích pracovních aktivit;
- b) podporovat podnik, kompenzovat a přizpůsobit se rozličným zájmům zainteresovaných osob, tj. svých akcionářů, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, vlády a obce, ve které firma sídlí;
- c) monitorovat mezinárodní, národní i místní rozvoj ovlivňující praxi přijímání nových pracovníků a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii;
- d) neustále podporovat rozvoj lidského potenciálu a vytvářet prostředí, které motivuje pracovníky k dosahování záměrů společnosti;
- e) posilovat vzájemnou spolupráci a napomáhat k týmové spolupráci v rámci podniku;
- f) v zájmu fungování firmy poskytovat množství služeb (přímo nebo nepřímo);
- g) podněcovat řízení změn: pokud je to nezbytné, převzít vedoucí roli v prosazování a podporování inovací, nebo naopak působit jako stabilizační faktor.

Základním principem personálního řízení je řízení pracovníků takovým způsobem, který přispívá ke zvýšení výkonnosti podniku. Personální řízení je záležitostí veškerých manažerů společnosti a vedoucích týmů. Personalisté musejí významným rozsahem k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces rozvíjejí, zdokonalují, poskytují služby, pomoc a rady Armstrong (1999, str. 40).

Personální politika je nejvyšší nástroj realizace dané personální strategie – strategie lidských zdrojů. Je důležitá zejména proto, že je pojivem a regulátorem všeho, co vedení podniku dělá a prosazuje v zájmu dosažení strategických cílů. Personální politika vyjadřuje to, jaké má podnik pravidla, principy, zásady, zájmy, preference a důrazy v oblasti řízení lidských zdrojů Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005).

2.3 Pracovní mobilita

„Větší mobilita pracovních sil, v rámci různých zaměstnání (mobilita pracovních sil) i v rámci jedné či více zemí (zeměpisná mobilita), přispívá k ekonomickému a sociálnímu pokroku, vysoké míře zaměstnanosti a k vyrovnanému a trvale udržitelnému rozvoji.“
EUROPA-EURES (2012)

Vnější mobilita zaměstnanců má aktivní i pasivní stránku. Do aktivní stránky řadí Koubek (1997) výběr, přijímání, orientaci a získávání pracovníků. Spojování a rozmisťování pracovních sil s pracovními místy v podniku se týká zejména nových příchozích zaměstnanců. Kompletní proces probíhá tak, že se snažíme nalézt toho nejlepšího pracovníka pro konkrétní pracovní místo, který bude nejvýstižněji splňovat kritéria pro danou pracovní pozici.

Způsoby ukončení pracovního poměru zahrnuje Koubek do pasivní stránky mobility zaměstnanců. Podnik má plně ve své kompetenci propouštění pracovníků v souladu s platnými zákony. U penzionování může podnik ovlivnit pouze načasování nástupu pracovníka do penze (předčasná nebo odložená penze). Nejméně může podnik ovlivnit rezignaci zaměstnance, což je dobrovolné rozhodnutí pracovníka opustit nynější zaměstnání. Ukončení pracovního poměru úmrtím je pro podnik zcela neovlivnitelné.

Příčiny propuštění zaměstnance mohou vzniknout na straně zaměstnavatele (např. změna výrobního programu, nadbytečnost zaměstnance, zrušení provozu atd.) nebo také pracovníka (např. porušování pracovní kázně).

2.4 Pojem fluktuace

Fluktuace je pohyb pracovních sil. Daný pojem označuje na úrovni podniku celkové množství nových přijetí a odchodů. Odchody jsou dobrovolné (iniciované zaměstnancem) nebo navržené zaměstnavatelem (propuštění). Míru fluktuace zaměstnanců kvalifikujeme jako součet nových přijetí a odchodů, ze kterého vezmeme polovinu a výslednou sumu vydělíme celkovým počtem zaměstnaných osob, tvrdí Pearce (1995).

Vašák (1976) ve své publikaci popisuje rozdíly mezi pojmy mobilita pracovních sil a fluktuace pracovních sil. *Mobilita* je rozsáhlý pojem, který můžeme chápat jako souhrnný pohyb pracovních sil v daném ekonomickém systému. Tento pohyb pracovních sil je spojený s jejich zaměstnaneckou charakteristikou a asistuje při realizaci rozmisťování zaměstnanců ve shodě s národohospodářským plánem. Vnitropodnikovou mobilitu do fluktuace nezahrnujeme, protože se jedná o přechody zaměstnanců mezi útvary totožného podniku. Pojem *fluktuace* je tedy podřízen rozsáhlejšímu pojmu *mobilita*. Geršlová (2003) definuje mobilitu jako pohotovost, pohyblivost a schopnost změny.

Fluktuaci rozdělujeme na žádoucí (funkční) a nežádoucí (disfunkční). *Žádoucí fluktuace* znamená usměrňování pohybu zaměstnanců, které je při nedostatku volných pracovních sil pro následující vývoj ústředních odvětví našeho národního hospodářství nepostradatelný. *Žádoucí fluktuace* je plánovaný pohyb jednotlivců do oblastí, kde se projevuje nouze o pracovníky. *Nežádoucí* je opakované a nepodložené střídání zaměstnání, které problém poměrného nedostatku zaměstnanců prohlubuje. *Nežádoucí fluktuace* je propuštění pracovníka na základě jeho dobrovolného odchodu z podniku nebo rozhodnutí vedení. Jako nežádoucí fluktuaci označujeme odchody ze zaměstnání z důvodů, které nejsou ve shodě se zájmy organizace. Jedná se o prokazatelně škodlivý jev pro národní hospodářství a musíme se na tento druh fluktuace a její příčiny zaměřit. Fluktuaci rozumíme odchod zaměstnanců z podniku z osobních nebo disciplinárních důvodů. Rozlišujeme přirozený odchod (např. odchod do důchodu), společensky nutný odchod (např. dříve přijetí do armády) nebo přemístění v důsledku strukturálních směn v organizaci.

Za fluktuaci považujeme veškerá individuální neorganizovaná přemístění, realizovaná na základě vlastního podnětu zaměstnanců nebo v důsledku propuštění za hrubé porušení pracovní kázně. Charakteristickým znakem pro tato přemístění je živelnost narušující běžnou činnost jednotlivých částí národního hospodářství. Při propuštění zaměstnance na vlastní žádost se zjišťuje rozsah fluktuace jako propočet pomocí tzv. *koeficientu fluktuace*,

který se vypočítává jako poměr počtu propuštění k průměrnému evidenčnímu stavu pracovníků v procentech.

Pojem fluktuace dělíme na škodlivou a užitečnou. Za *škodlivou fluktuaci* považujeme takový pohyb pracovních sil, který se svou velikostí a zaměřením odklání od společensky potřebného pohybu a který je důsledkem společensky nepřijatelných úmyslů zaměstnance. Fluktuací se rozumí nežádoucí část souhrnného pohybu pracovních sil, která vzniká jako konkrétní projev jednání pracovníka z trvalé snahy po uspokojení jistých zájmů a potřeb jednotlivce. I když zde převládá osobní zájem, nepohlíží se na tento případ jako na nežádoucí fluktuaci.

Za významnou rezervu úspory pracovníků a zvyšování její efektivity pokládáme tzv. snižování fluktuace zaměstnanců. Podniky této problematice věnují zvýšený zájem. Žádoucí pohyb pracovníků z hlediska podniku je nutné podporovat, avšak pohyb pracovníků, který není v souladu se zájmy podniku, je nutné omezovat. Nebylo by správné, kdyby byla posuzována fluktuace ve všech situacích jako škodlivá a nežádoucí. V některých případech může být pohyb pracovních sil prospěšný jak z hlediska zájmů, potřeb a osobního rozvoje jednotlivce, tak i z hlediska celospolečenského. Na straně druhé však fluktuace pracovníků přináší organizacím nemalé ztráty Vašák (1976).

Fluktuaci je možno chápat jako horizontální mobilitu mezi společnostmi a podnikem. Řeší problémy celospolečenské (např. při rozvoji některých odvětví), ale i individuální problémy jednotlivců (např. při reorganizaci). Fluktuace se stává pro společnost, která vynakládá určité prostředky na kvalifikaci svých příslušníků i pro podnik, ve kterém dochází vlivem fluktuace k ohrožení plnění plánů, velmi závažným problémem, pokud překročí optimální hranici. Jestliže chceme realizovat opatření, která by snížila fluktuaci a podpořila stabilizaci zaměstnanců, je nutností vědět, proč zaměstnanci z firmy odcházejí Neufussová (1978).

Nežádoucí, stejně jako nerealistické je dosažení nulového procenta fluktuace. K tvrzení, že nulová fluktuace je nežádoucí, vedou dva důvody. Za prvé, jestliže by všichni pracovníci nadále zůstali a firma by se stabilně rozšiřovala, většina zaměstnanců by měla příliš vysoké platy a výdaje na výplaty by byly příliš vysoké až neúnosné. Za druhé, noví zaměstnanci přináší nové přístupy, nápady, postoje a schopnosti zabraňující stagnaci dění v podniku. Proto je určitá míra fluktuace žádoucí. Někdy praví lidé odcházejí, zatímco ti nepraví zůstávají. Za pravé lidi považujeme ty, kteří jsou spolehlivými pracovníky, a o jejich přítomnost v podniku stojíme. Do skupiny nepravých lidí zařazujeme ty, kteří jsou nad vším povznesení – vyčerpaní nebo bez zájmu, bez energie, setrvávající

na nevhodné pozici či neřešitelně nekompetentní. Často může samotný podnik uvést fluktuaci do pohybu a tím ulevit od těchto zaměstnanců jejich spolupracovníkům.

Lidé mají mnoho důvodů k pohybu – větší výhody, více peněz, změna působiště partnera, objevení se lepších vyhlídek, přání stát se rodičem na plný úvazek, návrat ke studiu nebo odchod do důchodu. Důležité je soustředit se na udržení dobrých zaměstnanců ve firmě, které se budou snažit získat jiné podniky nebo upoutávky lepších pracovních příležitostí na Internetu.

Dobrou zprávou pro zaměstnavatele je, když nejsou peníze lákadlem pro snížení fluktuace. Může tak ušetřit nemalé peníze, které by jinak použil na vyrovnávání se nabídkám od jiných zaměstnavatelů. Kvalitní zaměstnanci potřebují vědět, že mají uzpůsoben plat podle jejich kvalifikace a schopností, a že je tato částka podobná platům těch, kdo vykonávají podobnou nebo stejnou práci v daném odvětví u stejného podniku nebo jinde. Pracovníka nezlákají výhodnější pracovní podmínky nebo lepší pozice v jiné firmě, pokud vnímá svou dosavadní práci jako smysluplnou, zajímavou a spravedlivě finančně ohodnocenou, protože nemá jisté, jaké jsou v jiné firmě pracovní podmínky.

Mnoho manažerů si myslí, že v dnešní době je udržování zaměstnanců otázkou peněz. Důvodem může být to, že řešit problémy je snadnější penězi, než přemýšlet nad zdánlivě nekontrolovatelnými, čas pohlcujícími a nedefinovatelnými záležitostmi, jako jsou udržování zaměstnanců a motivace. Nadaní lidé chtějí něco víc – jistotu toho, že čím budou dosahovat lepších výsledků, tím lépe budou odměněni. Mocným, ale stále podceňovaným nástrojem je spojení peněz s kvalitou.

Neodvratitelná fluktuace je chápána jako dobrovolné rozhodnutí zaměstnance odejít z podniku. Mezi další faktory, které manažer nemůže ovlivnit, patří ekonomika, poptávka a nabídka po pracovnících na určitých pozicích, které chce obsadit, strategie trhu, manažerský styl, kultura, konkurenceschopnost firmy, personální politika a struktura zaměstnaneckých výhod a pojištění. Díky vlivu dobrého a starostlivého manažera může mít dané oddělení ve firmě nižší úroveň fluktuace než oddělení s manažerem, který je například konfliktní Branham (2004).

2.5 Příčiny fluktuace

Dosud nebyl, pomocí žádného výzkumu ani díky zkušenostem z praxe, nalezen optimální model fluktuace, který by charakterizoval všechny příčiny vzniku fluktuace

zaměstnanců. Veškeré teorie a modely naznačují obecný trend nejdůležitějších příčin a motivací k fluktuaci.

Mezi osm nejčastějších důvodů k odchodu zaměstnance ze svého dosavadního zaměstnání patří:

- *Očekávání* – na člověka je často kladen tlak ze strany rodiny a známých. To, co tito lidé očekávají, ovlivňuje subjektivní rozhodnutí zaměstnance;
- *Morální pochybnosti* – pracovník má určité obavy a pochybnosti, jestli opravdu podá výpověď z dosavadního pracovního poměru;
- *Alternativy* – zaměstnanec má lepší pracovní nabídku, nebo se dokonce domnívá, že je pro něj výhodnější se stát nezaměstnaným;
- *Afektové důvody* – důvody vyvolávané danou firmou, emoce zaměstnance;
- *Vypočítavé důvody* – veškeré racionální důvody k podání výpovědi na pracovišti, například nízký plat, příliš dlouhá pracovní doba, neexistence možností kariérního růstu aj.;
- *Již nikdy více nepracovat se svými dosavadními kolegy*;
- *Náklady vzniklé výpovědí* – před nástupem do zaměstnání musí být zaplaceny určité kauce, které se po stanovené odpracované době vyplácí nazpět;
- *Vědomí dluhu organizaci* – pokud byl například pracovník v nedávné době povýšen, myslí si, že má vůči organizaci dluh Sniehoffová (2010).

Velmi významným předpokladem omezování nežádoucí fluktuace je zjišťování příčin, které k fluktuaci pracovníků přispívají. Vašák (1976) uvádí některé důvody, které byly zjištěny sociologickými průzkumy:

1. Práce na směny;
2. Nízké mzdy ve srovnání s jinými podniky;
3. Zdraví škodlivé prostředí;
4. Fyzicky nebo psychicky namáhavá práce;
5. Nemožnost kariérního růstu;
6. Porušování pracovněprávních předpisů ze strany zaměstnavatele;
7. Špatné vztahy mezi spolupracovníky, nedobré jednání nadřízených;
8. Vzdálenost pracoviště od místa bydliště;

9. Tvrdé normy;

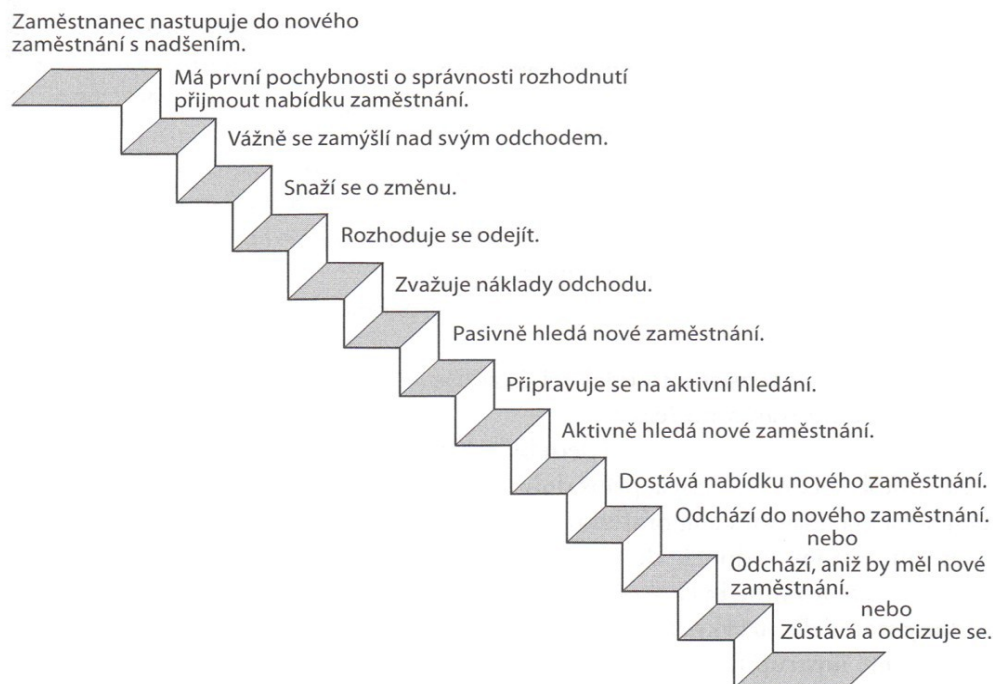
10. Změny místa zaměstnání na základě rekonstrukce nebo rozšíření podniku.

Pracovníci projevují svůj zájem při volbě zaměstnání zejména o výši pracovních příjmů, o optimální pracovní podmínky a o uspokojení potřeb, které jsou v kontextu s daným pracovištěm. Pokud nejsou splněny některé z předchozích požadavků, zaměstnanec po čase stráveném v zaměstnání začne pociťovat nespokojenost a plánuje odejít do jiné organizace, která podle něj bude jeho nároky splňovat. Aby bylo působení na rozsah fluktuace efektivní, je třeba zjistit její hlavní příčiny a je nezbytné rozlišovat podmínky (okolnosti, které vyvolávají omezování nebo růst mobility), faktory (objektivní jevy, které stanovují vznik procesu neorganizovaného přemísťování pracovníků) a motivy fluktuace.

Při zkoumání příčin fluktuace je podstatným momentem zjištění, zda mění zaměstnanec při přechodu k jinému zaměstnavateli pouze pracovní pozici, nebo i náplň práce. Prostá změna místa práce je zpravidla spojena s nespokojeností s výdělkem, s organizací práce nebo s jinými nedostatky v organizaci Vašák (1976).

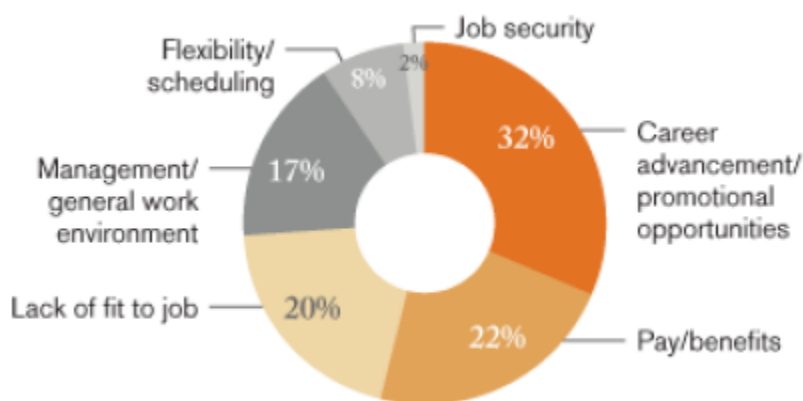
Branham (2004, str. 9) ve své publikaci uvádí, že „*vše začíná vytyčením odvratitelné míry fluktuace a identifikací selhání, ke kterým dochází při snaze o udržení vybraných zaměstnanců, a následným zjištěním, jak ztratě těchto klíčových zaměstnanců v budoucnu zabránit*“.

Obr. č. 2.1 Třináct kroků procesu od odcizení po odchod zaměstnance



Zdroj: Branham (2004)

Obr. č. 2.2 Nejznámější důvody pro dobrovolnou změnu zaměstnavatele



Zdroj: Robinson (2012)

Jako nejčastější důvody pro dobrovolný odchod ze zaměstnání uvádí Robinson (2012) ve svém grafu nemožnost kariérního postupu (32 %), nízký plat a neexistující nebo nedostačující zaměstnanecké benefity (22 %), chybějící nadšení pro práci (20 %), vedení

a obecně pracovní prostředí (17 %), flexibilita, harmonogram práce (8 %) a jistota zaměstnání (2 %).

2.6 Náklady na fluktuaci

Většina manažerů nemá přesnou představu o tom, kolik fluktuace společnost stojí. V podnicích se náklady na nábor a vyškolení nového pracovníka mohou velmi lišit. Fluktuace má vliv na redukci zisku. Příkladem může být potravinářský průmysl, kde se odbyt neustále zvyšuje, ale zisk nikoliv. Důvodem je velmi vysoká míra fluktuace v restauračních zařízeních. Náklady na fluktuaci závisí na tom, co se za náklady fluktuace považuje. Podnik by se měl soustředit na vyčíslení nákladů na kompenzaci těžko nahraditelných, nejvýkonnějších a nepostradatelných zaměstnanců, protože si nemůže dovolit je ztratit.

Při vyčíslování nákladů je třeba zvažovat i přímé a nepřímé náklady na náhradu (nábor) odcházejících pracovníků. Mezi těžko odhadnutelné položky patří například ztráta výnosů kvůli nekvalitnímu zákaznickému servisu (zatímco se hledala náhrada za daného pracovníka), ztráta morálních zásad, ztráta zkušeností, citová zainteresanost, vyčerpání atd. Náklady na fluktuaci se dělí na přímé a nepřímé:

Přímé náklady

- Poplatky za průzkum nebo najatou agenturu;
- Náborová reklama;
- Vnitropodnikový bonus za doporučení;
- Náklady na realokaci (opětovné rozmístění);
- Výdaje na uchazeče;
- Výběrové řízení;
- Výdaje na náborového pracovníka;
- Ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče;
- Lékařské vyšetření, popř. drogový screening.

Nepřímé náklady

- Plat a výhody zaměstnanců za zapracování údajů;
- Čas členů managementu;
- Režijní náklady zaměstnavatele;
- Čas instruktáže pro nové zaměstnance;
- Čas pracovníka vykonávajícího přímý dohled;
- Kalkulace promarněných záležitostí (odhad);
- Doba výcviku;
- Narušení fungování zákaznického servisu, přechody ke konkurenci, ztráta obchodu;
- Ztráta obchodních příležitostí (odhad);
- Pokles na křivce produktivity (odhad) Branham (2004).

2.7 Metody měření fluktuace a další ukazatele

Nejznámějším a nejjednodušším ukazatelem je tradiční ukazatel míry odchodů pracovníků. Je třeba jej ale doplnit některými ukazateli stability. Součástí procesu plánování lidských zdrojů je analýza odchodů. Tato metoda vyžaduje podrobné informace o délce zaměstnání pracovníků odcházejících z podniku. Je totiž potřeba identifikovat problémové oblasti a poskytnout informace pro prognózu nabídky pracovních sil Armstrong (1999).

2.7.1 Index stability

Tento ukazatel naznačuje míru kontinuity zaměstnání, tzn. tendenci dlouhodobých zaměstnanců zůstat v podniku. Negativní stránkou tohoto ukazatele je fakt, že neodhaluje výrazně odlišné situace, které jsou v podniku nebo v podnikových útvech s vysokým počtem dlouhodobých zaměstnanců v porovnání s podniky (popř. útvary), kde je většina zaměstnanců krátkodobě Armstrong (1999).

Vzorec č. 2.1 Index stability

Počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v podniku / počet zaměstnaných před rokem 100

2.7.2 Míra odchodů

Pomocí tohoto ukazatele se měří ztráta pracovníků. Tato metoda je lehce pochopitelná a lze ji poměrně snadno vypočítat, ale může být zavádějící. Jako příklad uvádí Armstrong (1999) situaci, kdy je kolísání počtu pracovníků způsobeno sezónností činnosti organizace.

Vzorec č. 2.2 Míra odchodů

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (např. roku) odešli} / \text{průměrný počet pracovníků v téže období}}{100}$$

2.7.3 Analýza délky zaměstnání

Pomocí analýzy průměrné délky zaměstnání lze částečně překonat nevýhody indexu stability, pokud provádíme analýzu průměrné délky zaměstnání odcházejících osob. Tato analýza se zaměřuje pouze na osoby, které z podniku odcházejí Armstrong (1999).

2.7.4 Míra přežití

Míra přežití je další metodou analýzy odchodů pracovníků, která je také pro plánovače lidských zdrojů důležitá. „*Je to podíl zaměstnanců, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou zaměstnanci podniku po tolika či tolika měsících nebo letech zaměstnání.*“ říká Armstrong (1999, str. 414). Např. analýza skupiny absolventů určitého výcviku, uskutečněná po třech letech po absolvování, může ukázat, že patnáct z původních třiceti absolventů je doposud zaměstnáno v daném podniku. Míra přežití je tudíž 50 %. Grafickým zobrazením míry přežití je křivka přežití.

2.8 Důsledky fluktuace

Fluktuaci nelze chápat výslovně negativně, protože tzv. žádoucí fluktuace vede k opatrování nezbytného a ekonomicky prospěšného pohybu pracovníků v souladu

s potřebami národního hospodářství. Tento pohyb se může stát užitečným i z hlediska zájmů a potřeb jednotlivce a jeho kvalifikačního rozvoje, a tím je výhodným i pro národní hospodářství. Na straně druhé není pochyb, že nežádoucí fluktuace má za následek špatný vliv na celou řadu ekonomických ukazatelů. Fluktuace přináší organizacím řadu ztrát, např. ztráty odborného vzdělání odcházejících zaměstnanců nebo ztráty fondu pracovní doby. Fluktuace zvyšuje náklady na odbornou přípravu nově přichozích zaměstnanců, kteří nejsou schopni v době zácviu podávat přiměřený pracovní výkon. Ztráty vznikají také z nevyužití kvalifikace pracovníků, nevytížení strojů a zařízení nebo ze ztrátových časů spojených se zařizováním formalit při propouštění, příp. nástupu pracovníků.

Je třeba upozornit na to, že fluktuace s sebou přináší i klady. Pomáhá odhalit nedostatky v řízení, špatnou organizaci práce v podniku, mechanický vztah k lidským zdrojům a další příčiny přispívající k fluktuaci Vašák (1976).

2.9 Získávání pracovníků

„Mám rád člověka, který koná svou práci právě tak dobře, když zaměstnavatel není přítomen, jako za jeho dozoru. Civilizace je jediným dlouhým, úzkostlivým hledáním takových jedinců. Každý rozumný požadavek takového člověka bývá uspokojen. Je to druh tak vzácný, že žádný zaměstnavatel si nemůže dovolit nechat ho odejít.“

(E. Hubbard)

Lidské zdroje jsou rozhodující silou v každém podniku. Pod pojmem zabezpečení personálu bývají shrnovány dílčí manažerské funkce, jako je výběr a rozmisťování zaměstnanců, jejich vzdělávání, hodnocení a odměňování. Každý personální manažer by se měl řídit heslem *Správný člověk na správné místo*, popř. *Vyloučit nevhodné*. V oblasti personalistiky patří mezi nejzávažnější chyby přijetí zaměstnance, který se na danou pracovní pozici nehodí. Je-li nevhodný uchazeč přijat dokonce na manažerskou pozici, dochází k nejhorším důsledkům, protože nevhodný manažer ubíjí aktivitu a stává se vážným stresorem. Spolupráce organizace s psychology se vyplatí v případě výběru osob do manažerských a dalších významných a náročných pracovních postů.

Třetí zásadou, kterou by se měl personalista při výběru vhodného kandidáta o zaměstnání, řídit je *Nejlepší nemusí být nejlepší*. Firmy si rády vybírají toho, kdo má nejvyšší dosažené vzdělání a nejlepší výsledky v testu inteligence. Nutné

je přihlédnout k tomu, kdo odpovídá nejlépe požadavkům na danou pracovní pozici, jak blízko má uchazeč ke kultuře a filozofii podniku, jak si bude rozumět se skupinou, kterou bude řídit a jak se aklimatizuje v daném sociálním prostředí. Vždy nepotřebujeme toho uchazeče, který má nejpůsobivější zahraniční praxi nebo diplom z nejlepší univerzity. V některém smyslu může méně znamenat více, pokud hledáme člověka na danou funkci. Avšak na pozici, kterou chceme novým pracovníkem obsadit, by mohl být velmi schopný a ambiciózní člověk brzy nespokojený. Takový zaměstnanec by bral nynější pozici jako přechodnou a neustále by směřoval výše.

Jako profesiogram označuje Štěpaník (2010) přesný popis nároků na danou pracovní pozici vycházející z analýzy určitého pracovního místa. Analýza obsahuje jasný a přesně stanovený popis nároků na pracovní místo. Při spolupráci s odbornými konzultanty může vést nepřesnost a nejasnost požadavků pro pracovní pozici k nedorozumění a tím i vyhledání nevhodného pracovníka. Další závažnou chybou, která se v praxi objevuje je výběr a příjem nových zaměstnanců personálním oddělením bez kooperace s budoucími přímými nadřízenými. A právě přímý nadřízený zná přesně požadavky na dané pracovní místo i pracovní skupinu, do které se musí nový zaměstnanec zapojit.

Podnikatel potřebuje přijmout nové pracovníky v případě založení nového podniku nebo jeho rozšíření, popř. k nahrazení za propuštěného zaměstnance. Podnik může zaplnit volná pracovní místa lidmi z různých zdrojů, příkladem jsou vlastní zdroje (zejm. při povýšení), státní orgány (např. úřady práce), školy (vysoké, střední atd.), personální agentury nebo inzerce v tisku, popř. na internetu. Zájemcům musí být poskytnuty informace o zaměstnání, např. název podniku, druh a místo podnikání, o jaké pracovní místo jde, úkoly a zodpovědnost, požadované zkušenosti a předpoklady, nabízený plat a sociální výhody, způsob podání žádosti a perspektiva osobního růstu Němec (1998).

Existují tři typy získávání vhodných zaměstnanců. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, z vnějších zdrojů a kombinovanou formou.

a) Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

- Využíváme lidské zdroje v rámci podniku;
- Pohyb pracovníků uvnitř podniku z jednoho místa na druhé;
- Rozlišujeme tři typy pohybu pracovníků uvnitř podniku:
 - Horizontální pohyb – jednoduchý převod;
 - Vertikální pohyb – pracovní postup;

- Diagonální pohyb – přeřazení.

- *Mezi výhody řadíme:* levnější varianta než vnější získávání, uvolněná místa se naplňují rychleji, návratnost investice, kterou podnik vložil do svých zaměstnanců a kladný dopad na motivaci a morálku (pracovník si uvědomí, že mu podnik dává příležitost vlastního postupu a rozvoje);
- *Nevýhodami jsou:* snaha o získání určitého místa vede k nepřiměřené rivalitě, omezené pronikání nových přístupů a názorů od pracovníků zvenku a na důležitá místa se dostanou jen zaměstnanci *za zásluhy*, protože jsou v podniku delší dobu.

b) Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

- Použití v případě, že jsou vnitřní možnosti získávání vyčerpány, nebo je lepší hledat pracovníka s odlišnými znaky od potenciálních uchazečů z podniku;
- *Formy:* inzerát v tisku, na internetu, spolupráce s úřady práce, získávání absolventů přímo ze škol nebo využití služeb zprostředkovatelských agentur;
- *Výhodami jsou:* širší možnost výběru, příležitost využití zkušeností a vědomostí nového pracovníka (bez dalších výdajů), přijetí zaměstnanců s novými pohledy, názory a představami;
- *Nevýhody:* je potřeba počítat s delší dobou na adaptaci a zapracování, vyšší náklady na získání nových pracovníků.

c) Kombinovaná forma získávání zaměstnanců

- Využití principů z vnitřního a vnějšího typu získávání Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005).

Pracovní smlouva musí obsahovat určité náležitosti, které se ale mohou funkční úrovní pracovního místa lišit. Mezi typické body pracovní smlouvy patří podle Armstronga (1999) – datum zahájení pracovního poměru, název pracovního místa, pracovní úkoly a povinnosti, mzdový nebo platový tarif, příplatky, způsob a termín výplaty, organizace dovolené, pracovní doba včetně přestávek, organizace přesčasů a směnové práce, nemoc, postup při vyřizování stížností, výpovědní lhůta, disciplinární postup, úprava týkající se členství v odborech, pravidla pro vykonávání práce, úprava týkající se ukončení pracovního poměru, práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy na základě řádného oznámení, zvláštní podmínky týkající se práv vztahujících se k patentům a návrhům, různých omezení po ukončení zaměstnání a důvěrných informací.

2.10 Motivování pracovníků

„Skoro každý člověk může dvakrát víc, chce-li.“

(H. Ford)

Každý manažer se potýká s motivováním pracovníků. Za řadou nesplněných úkolů, absencemi, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, neetickým chováním vůči firmě, neakceptováním potřebných změn, odchody z firem a ignorováním žádostí o pomoc, stojí nedostatek motivace ze strany vedoucích. Abraham Maslow ukázal, že jediným nástrojem motivování nejsou jen peníze, ale řada jiných motivů, kterých manažeři mohou využívat. Do Maslowovy hierarchie potřeb patří potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, potřeby sociální, uznání a ocenění a potřeba seberealizace Šuleř (2002).

Ne pro každého pracovníka jsou motivací peníze. Lidé se ve svých motivech liší. K úspěšnosti práce manažera může výrazně přispět znalost těchto motivů. Šuleř (2002, str. 159) uvádí osm motivačních faktorů pracovníků:

- *Peníze* – pro většinu lidí jsou významným motivem;
- *Odbornost* – je motivem lidí, kteří preferují svůj profesionální růst;
- *Přátelství* – lidé mají rádi své spolupracovníky, záleží jim více na přátelských vztazích a dobré atmosféře v podniku, než na penězích;
- *Samostatnost* – motiv pro lidi, kteří nad sebou nemají rádi nadřízeného, chtějí si vše dělat po svém a rozhodovat sami;
- *Jistota* – tito lidé netouží po vysokém postavení ani mimořádných příjmech, chtějí mít pouze pracovní místo jisté, neradi riskují;
- *Tvořivost* – pracovníci mají potřebu vymýšlet a vytvářet pořád něco nového;
- *Pracovní výsledky, výkon* – lidé se snaží vyniknout, mají svou práci rádi, srovnávají se s ostatními;
- *Osobní postavení* – potřeba řídit chod věcí, vést lidi a rozhodovat, jsou pyšní na dosažené postavení, tento motiv má většina manažerů.

Motivace je ústředním nástrojem při vedení lidí k efektivní a dobrovolné práci. Manažeři musejí umět nejen rozhodovat, ale i povzbuzovat a motivovat pracovníky k prospěšné činnosti zaměřené k určitému záměru. Lidé si musí uvědomit, že pokud budou pracovat co nejlépe, bude to i pro ně výhodné. Silnou stránkou manažera je jít vlastním příkladem. Umí-li manažer ukázat, jak se daná práce dělá, získá si okamžitě respekt. Odměnou za dobrou práci může být doplněk k základní mzdě, tzv. *prémie*. *Prémie* jsou vyjádřené měřitelnými a rozhodujícími ukazateli z hlediska kvality, množství a efektivnosti a jsou poskytovány pracovníkům za předem stanovené výsledky práce.

Takzvaný *výkonnostní bonus* je velmi častým peněžním podnětem v obchodních formách nebo prodejních odděleních výrobních forem. Jde o jednorázovou odměnu za mimořádný prodejní výkon (např. za úspěšné umístění výrobku na trh nebo za získání významného zákazníka). Tento bonus musí být pracovníkovi vyplacen ihned, jinak ztrácí své motivační účinky a firma tak může přijít o dobrého zaměstnance.

Podíl na zisku mohou získat pouze zaměstnanci, kteří tvorbu zisku svou činností přímo ovlivňují. To znamená, obchodníci, účetní, ekonomové, manažeři a vedoucí úseků. Záleží jen na vůli podnikatele (příp. kolektivní smlouvě), jestli podíl na zisku vyplatí nebo ne. Nevzniká zde zaměstnanci žádný právní nárok Němec (1998).

2.10.1 Odměňování pracovníků

Martinovičová (2006, str. 135) ve své publikaci uvádí, že „*systémy odměňování pracovníků jsou součástí motivačních a stimulačních systémů*“. Zavedení jednoznačných kritérií náročnosti a hodnocení výkonnosti u dílčích pozic a vybudování systému odměňování úzce vázaného na souhrnnou strategii firmy znamená vytvoření účinného motivačního systému. Stanovení mzdy za vykonanou práci je cílem mzdového systému.

Systémy odměňování se podle Štěpaníka (2010) člení na hmotné a nehmotné. Konkrétní systém vychází z daného podniku, ale měl by také zohlednit motivační výsledky. Fixní plat bývá nejméně motivující, protože přehlíží výkon. K lepším výsledkům motivují pracovníka nefixní součásti (tzv. pohyblivé složky mzdy), které jsou vázány na výkon. Jsou to například výkonové *prémie*, *prémie* a odměny za výsledky hospodaření, podíly na kolektivních *prémiiích*, podíly na zisku, příplatky za práci ve dnech pracovního volna, za přesčasové hodiny atd.

Různé zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru patří také k motivačním faktorům. Jde kupříkladu o prestižní funkce, poskytování různých služeb, kvalitní vybavení pracoviště, vlastní pomocný personál, volnou pracovní dobu, nebo výhodné stravování.

Systém odměňování vychází z firemní filozofie a politiky nebo ze specifík pracovního místa. Motivující prostředky k vyšším výkonům a iniciativě jednotlivých pracovníků mají ve svém působení přímí nadřízení, kteří mohou zaměstnance diferencovaně odměňovat. Podřízení musí být se svými nadřízenými komplexně informováni o vazbě pracovního výkonu k odměně a seznámeni se zásadami sankcí. Pracovníky k lepším výkonům nestimulují pouze mzda a jiné hmotné požitky, ale i možnosti kariérního a odborného růstu nebo plán osobního rozvoje Štěpaník (2010). Za *mzdu* se zpravidla považuje peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda musí být stanovena před samotným výkonem práce a sjednána ve smlouvě. Mezi příčiny, které značně ovlivňují spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem, patří spravedlivé odměňování.

Mezi hmotné *odměny* a *výhody* lze zařadit přímé odměny ve finančním vyjádření (např. základní mzda a plat, příplatky za přesčasy, podíly na zisku), nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření (např. poskytnutí služebního automobilu i pro osobní použití, snížené ceny za činnosti nebo výrobky produkované podnikem) a nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření (např. přednostní parkování osobního vozu, prestižní název funkce a tomu odpovídající status).

Příkladem nehmotných odměn a výhod může být zabezpečení větší sociální jistoty pracovní smlouvou, možnost preferenčního osobního růstu (účast na důležitých konferencích s odborníky), zvýšená osobní pravomoc při rozhodování v určitých záležitostech nebo podpora v některých zájmových činnostech mimo podnik.

Mzdové tarify jsou ovlivněny řadou mocenských tlaků, vnějším i vnitřním prostředím. Jedná se o minimální mzdové tarify na základě zákona o mzdě, rozsah použitelných prostředků na mzdy, mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě a mzdové nabídky konkurentů na trhu práce. Do mzdových forem patří časová a úkolová mzda, prémie, odměny a účast na výsledku hospodaření Martinovičová (2006).

2.11 Propouštění pracovníků

Propouštění patří mezi základní manažerské povinnosti a není zrovna příjemnou činností. Je rozdíl mezi situací, kdy musíme propustit kvalitního pracovníka v důsledku nedostatku práce, nebo jestli propouštíme jedince kvůli odůvodněným závažným přestupkům vůči pracovní kázi. Velmi nepříjemným úkolem je rozhovor informující zaměstnance o ukončení pracovního poměru, který by měl být citlivý. Manažer musí nejprve propustit zaměstnance, kteří byli nespolehliví, problémoví a liknaví. Je nutné zachovat klid a empatii, jednat věcně, korektně a slušně. Vynucený odchod kvalitního zaměstnance může skončit agresivní nebo ublíženou reakcí. Nucený odchod ze zaměstnání je provázen pocitem frustrace, křivdy a zklamáním Štěpaník (2010).

Dle zákoníku práce může být pracovní poměr rozvázán:

- *Dohodou* – zaměstnance a zaměstnavatele ke sjednanému dni;
- *Výpovědí* – doručením druhé straně, jinak je neplatná, výpovědní lhůta jsou 2 měsíce, zaměstnavatel ji může dát pouze z důvodů uvedených v zákoně a zaměstnanec může dát výpověď i bez uvedení důvodu;
- *Okamžitým zrušením* – v případě odsouzení zaměstnance k nepodmíněnému trestu odnětí svobody, porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem, vážné zdravotní potíže zaměstnance, nevyplacení mzdy do 15 dnů po její splatnosti;
- *Zrušením ve zkušební době* – tuto možnost mají obě strany, z jakéhokoliv důvodu, musí se oznámit 3 dny předem;
- *Uplynutím určité doby*.

Pokud požádá zaměstnanec o pracovní posudek, musí mu jej zaměstnavatel vydat do 15 dnů. Němec (1998, str. 141) uvádí, že „*pracovní posudek je písemné hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopnosti a další skutečnosti ve vztahu k výkonu práce*“. Potvrzení o zaměstnání musí zaměstnanci nebo jeho novému zaměstnavateli (na jeho žádost) vydat zaměstnavatel bez vyžádání. V potvrzení musí být uvedení doby trvání zaměstnání, závazky zaměstnance vůči zaměstnavateli, srážky ze mzdy a nárok na dovolenou. Zaměstnavatel může jiné informace o zaměstnanci podávat jen s jeho souhlasem.

Každý podnik hodnotí, kolik pracovníků z něj odchází a jak dlouho zde zaměstnanci průměrně pracovali. Zjišťuje se také, jestli byly odchody iniciované zaměstnancem nebo podnikem. Pokud se zaměstnanec rozhodne, že chce z podniku odejít, je nutné okamžitě získat a proškolit nového pracovníka. To znamená, že je pro stanovení náborové strategie předvídání a posuzování odchodů nezbytné.

Náklady na nábor a výběr zaměstnance přijatého na nově uvolněné pracovní místo, pokles produktivity při neobsazeném uvolněném místě, zvláštní nároky na pracovníka, který musí místo obsadit a náklady na řízení kompletního procesu odchodu a nahrazení pracovníka nazývají Milkovich a Boudreau (1993, str. 172 – 173) jako náklady spojené s odchodem pracovníka. Řada podniků tedy považuje odchody pracovníků za problém a snaží se jej redukovat. Zřejmě nejdůležitějším faktorem souvisejícím s odchody ze zaměstnání je přístup pracovníků k jejich práci. *„Pracovní spokojenost představuje pozitivní pocitové reakce na pracovní zkušenost.“*

3 Charakteristika vybraného podniku

V následujících podkapitolách je popsán historický vývoj Aholdu a působení této společnosti v různých zemích světa.

3.1 Historie společnosti

V roce 1887 Albert Heijn převzal po svém otci menší obchod s potravinami, ve kterém se prodával rozsáhlý sortiment produktů, od potravin po asfalt. Během desetiletí v roce 1897 otevřel Albert Heijn dalších dvacet tři prodejen. Obchody vznikly ve městech Alkmaar, Hague a Amsterdam.

Roku 1911 přišel Albert Heijn s prvním zbožím prodávaným pod jeho jménem. Byly to vlastnoručně upečené koláče, které upekli v kuchyni na místním zámku. Díky těmto výrobkům se vytvořila společnost Marvelo. Mimo koláčů se vyráběl například také čaj, arašídové máslo, víno a káva.

O čtyřicet let později, v roce 1951 se stal Albert Heijn majitelem řetězce prodejen Van Amerongen. Roku 1955 otevřel první samoobsluhy v Rotterdamu. V roce 1973 byl založen Ahold N. V. a společnost se rozrostla do Nizozemí a zahraničí. Vznikly první specializované prodejny Ahold (řetězec s likéry), Alberto a Etos (řetězec s drogistickým zbožím).

Pod záštitou Ahold vznikají v roce 1977 v americké Karolíně a Georgii obchodní řetězce BI-LO. Roku 1981 se Ahold v USA rozrůstá o druhou společnost, která provozuje supermarkety Giant Food Stores v Carlisle. Ke stému výročí založení v roce 1987 udělila nizozemská královna Beatrix společnosti Ahold přízvisko Royal. O rok později vzniká v USA už třetí obchodní řetězec Aholdu – supermarkety v Ohio.

Albert Heijn po dvaceti sedmi letech odešel v roce 1989 z postu prezidenta společnosti. Nahradil jej Pierr Everaert, který nepochází z rodiny Heijnů. Roku 1990 využil Ahold pádu komunismu ve střední Evropě a otevřel v tehdejším Československu svůj první řetězec supermarketů pod názvem Mana. O tři roky později se poprvé obchodovalo s akcemi Aholdu na burze v New Yorku.

Roku 1994 získal Ahold 55 amerických supermarketů Red Food Stores v Tennessee a Georgii. Albert Heijn představil inovativní distribuční systém, který zaručuje dodání zboží

do prodejny do 18 hodin. V Polsku vznikla společnost Ahold & Allkauf. V roce 1996 začal Ahold podnikat také v Nové Anglii a stal se majitelem amerického řetězce Stop & Shop. S tamějšími obchodními partnery, kteří vyvíjeli maloobchodní aktivity s potravinovým zbožím, začal podnikat v Thajsku, Brazílii, Polsku, Španělsku a Singapuru.

O rok později se stal dalším obchodním partnerem Aholdu Brazilec Bompredo. První supermarket pod názvem Max a hypermarket Allkauf vznikl i ve střední Evropě (v Polsku). Roku 1998 uzavřela společnost Ahold partnerství s Velox Retail Holdings. Tímto krokem získali většinový podíl v argentinském obchodním řetězci se supermarkety Disko, v Chile, dále v Paraguaji a Peru. První hypermarket v ČR s názvem Hypernova vznikl v pražských Průhonicích.

V roce 1999 se stal partnerem společnosti vedoucí skandinávský obchodník ICA Group. Vedoucí maloobchodník s potravinami ve Střední Americe La Fragua se spojil s Aholdem v Salvadoru, Guatemale a Hondurasu. Společnost Ahold zároveň rozšířila své působení i do Indonésie, Thajska a Malajsie. Mezi roky 2000 a 2001 se v České republice z obchodních řetězců Mana a Sezam stal supermarket Albert. Prodejny Prima, provozované společností Ahold v ČR, se přejmenovaly na Hypernovy. První Hypernova vznikla také na Slovensku a v Polsku.

Společnost Ahold Central Europe, která zaštiťuje společnosti AHOLD Czech Republic, AHOLD Polska a AHOLD Retail Slovakia vznikla v roce 2003. Na jaře roku 2005 byl otevřen první Albert v Polsku formou franchizingu. V Bratislavě se otevřely první tři supermarkety Albert. Na podzim převzala společnost Ahold v ČR padesát sedm prodejen společnosti Julius Meinl. Ahold se tak ocitl ve vedoucím postavení na trhu.

Počátkem listopadu roku 2006 oznámila společnost Ahold plán odprodat své společnosti v Polsku a na Slovensku. Byla odsouhlasena transakce o budoucím prodeji AHOLD Polska společnosti Carrefour. Tato transakce byla uskutečněna v roce 2007. V dalším roce se změnilo logo společnosti AHOLD. Od roku 2009 se prodejny Hypernova nově jmenují Albert hypermarket ALBERT (2012).

3.2 O společnosti AHOLD Czech Republic, a. s.

AHOLD Czech Republic, a. s. je dceřinou společností Ahold. Na českém trhu působí společnost Albert od roku 1990 a je součástí světové maloobchodní společnosti Ahold. Nyní má Albert více než 280 prodejen, ve kterých zaměstnanci obslouží téměř 200 milionů

zákazníků ročně. Supermarket Albert byl zákazníky čtyřikrát po sobě zvolen supermarketem roku. První supermarket Albert byl otevřen v Jihlavě pod názvem Mana. Nyní je síť supermarketů a hypermarketů Albert rozptýlena po celé České republice.

Společnost Ahold sídlí v nizozemském Amsterdamu a je předním maloobchodním i internetovým prodejcem potravin nabízejícím svým zákazníkům lákavý poměr kvality a ceny nabízeného zboží. Akcie společnosti Ahold jsou obchodovány na nizozemské burze Euronex. Společnost má rozsáhlé spektrum formátů prodejen – supermarkety a hypermarkety celkem v jedenácti zemích na dvou kontinentech (v Evropě a USA) jako maloobchodní prodejce potravin. Ahold zaměstnává 141 880 pracovníků, vlastní 3 500 prodejen a dalších 3 000 provozuje pomocí společných podniků s obchodními partnery. Dosahuje čistých tržeb 28,2 mld. amerických dolarů (na celém světě). Cílem společnosti je každoroční pětiprocentní provozní marže a pětiprocentní růst tržeb ALBERT (2012).

Evropským leaderem na trhu je Ahold v Nizozemsku, kde provozuje kosmetickou síť Etos, maloobchodní síť Albert Heijn a maloobchod s nápoji Gall & Gall. Zákazníci si mohou objednávat zboží holandských značek prostřednictvím internetového obchodu albert.nl. Společnost působí také v Norsku, Pobaltí, Švédsku a Portugalsku. Vlastní také mnoho silných maloobchodních značek v USA, např. Giant Food Stores of Carlisle, Stop & Shop a význačný internetový obchod s potravinami Peapod ALBERT (2012).

Supermarkety a hypermarkety Albert připravují pro zákazníky pravidelně akční nabídky zboží a výhodné ceny prostřednictvím rozesílaných informačních letáků.

3.3 O jednotlivých projektech společnosti

V nadcházejících podkapitolách jsou podrobněji popsány jednotlivé projekty, na kterých se společnost Ahold podílí.

3.3.1 Zdravý život a udržitelný obchod

Ve všech supermarketech a hypermarketech společnosti Ahold je široká nabídka tzv. biopotravin. Společnost Albert, vlastníci privátní značku Albert Bio, připravuje koncept *zdravých výrobků*. Další součástí projektu je zveřejňování informací na vlastních výrobcích o složkách produktů, které mohou vyvolávat různé druhy alergií. Albert chce upoutat

pozornost žáků základních škol na zdravou výživu, ovoce a zeleninu prostřednictvím programu *Zdravá pětka* (www.zdrava5.cz).

Vývoj vlastních výrobků pod značkou Albert souvisí s přikládáním důrazu na to, aby nabízené zboží bylo bezpečné a kvalitní.

3.3.2 Ochrana životního prostředí

Společnost Albert zaměstnává přes 14 tisíc zaměstnanců a provozuje více než 280 prodejen. Proto pocítuje odpovědnost za neustálé zhoršování životního prostředí. Návrhy opatření na snižování spotřeby energií v prodejnách má na práci tým pracovníků oddělení Správy nemovitostí. Cílem společnosti Albert v oblasti ochrany životního prostředí je snížit limity skleníkových plynů o 20 % do roku 2015.

3.3.3 Zapojení do komunit

Nejnámějším dobročinným projektem, do kterého se Albert pravidelně zapojuje, je projekt s názvem *S Bertíkem za dětským úsměvem*. V rámci tohoto projektu dostávají zákazníci supermarketů a hypermarketů Albert za nákup žluté žetony, které vhazují do schránek a následně jsou směněny na peníze. Ty pak Albert věnuje dětským domovům a jiným sociálním institucím na podporu vzdělávání a osobního rozvoje dětí. Obvykle se při této sbírce získá zhruba 8 milionů korun. Během uplynulých 9 let věnoval Albert s pomocí zákazníků více než 53 milionů korun ALBERT (2012).

3.4 Poslání společnosti

„Cílem společnosti je vybudovat Albert v nejsilnější značku na českém maloobchodním trhu s potravinami. Chce získat srdce zákazníků. A myslí i na to, že jejich potřeby a přání se mění – vyvíjet se proto bude i značka Albert.“ (ALBERT 2012)

Albert se řídí svým sloganem, *Jsmě tu pro Vás*. Obsahem sloganu je sdělení zákazníkům o tom, že se snaží plnit všechna jejich přání a potřeby. Za svůj každodenní závazek vůči zákazníkům považuje Albert nabídku skvělých potravin za nízké ceny,

a to každý den. Viz. Obr. č. 3.1. Společnost se zaměřuje hlavně na rodiny s dětmi, protože nakupují objemově nejvíce potravin ze všech ostatních skupin zákazníků.

Vlastní značka Albert Quality chce nabízet zákazníkům stejně kvalitní výrobky, jako jsou dražší značkové výrobky známé především z televizních reklam. Společnost chce přesvědčit zákazníky o nízkých cenách pomocí propagačních letáků.

Obr. č. 3.1 Každodenní závazek vůči zákazníkům



Zdroj: ALBERT (2012)

3.5 Etický kodex

Etickým kodexem ve společnosti se řídí zaměstnanci na všech pracovních pozicích, ve veškerých provozovnách (v centrále společnosti, na prodejnách i v distribučním centru). Cílem etického kodexu je určit základní zásady chování a návody pro řešení různých každodenních situací při kontaktu se zákazníky i při práci v provozu jednotlivých oddělení, která jsou pro plynulý chod maloobchodního řetězce Albert nepostradatelná ALBERT (2012).

4 Analýza fluktuace zaměstnanců

Cílem sociologického dotazníkového šetření bylo zjistit faktory, které nejvíce působí na stabilizaci zaměstnanců a důvody (ne)spokojenosti s dosavadním zaměstnáním ve společnosti Albert Hypermarket v Hranicích. Zjištění potenciální fluktuace a jejích příčin a stabilizace pracovníků bylo jedním z dílčích cílů dotazníkového šetření.

4.1 Charakteristika zaměstnanců

Pracuje zde šedesát sedm zaměstnanců, z toho šedesát žen a sedm mužů. V hypermarketu jsou zaměstnanci rozděleni do devíti specializovaných úseků – vedení hypermarketu, vedoucí jednotlivých úseků, lahůdky a maso, pekárna, sklad zboží, ovoce a zelenina, doplňování zboží (tzv. pracovníci koloniálu), pokladny a brigádníci. Ve vedení podniku jsou dvě ženy (66,67 %) a jeden muž (33,33 %). Pozice vedoucích úseků zaujímá pět žen (100 %). V sortimentu lahůdek a masa je zaměstnáno deset žen (100 %). V pekárně připravuje denně čerstvé nebo rozmražené pečivo šest žen (85,71 %) a jeden muž (14,29 %). Ve skladu zboží pracují čtyři ženy (100 %). Ovoce a zeleninu doplňují dvě ženy (66,67 %) a jeden muž (33,33 %). Zboží do regálů doplňuje deset žen (76,92 %) a tři muži (23,08 %). Pokladny obsluhuje třináct žen (100 %). Brigádníků Hypermarket Albert zaměstnává celkem devět, z toho osm žen (88,89 %) a jednoho muže (11,11 %). Brigádníci jsou rozmístěni do různých úseků, nejčastěji však obsluhují zákazníky u pokladen nebo doplňují zboží.

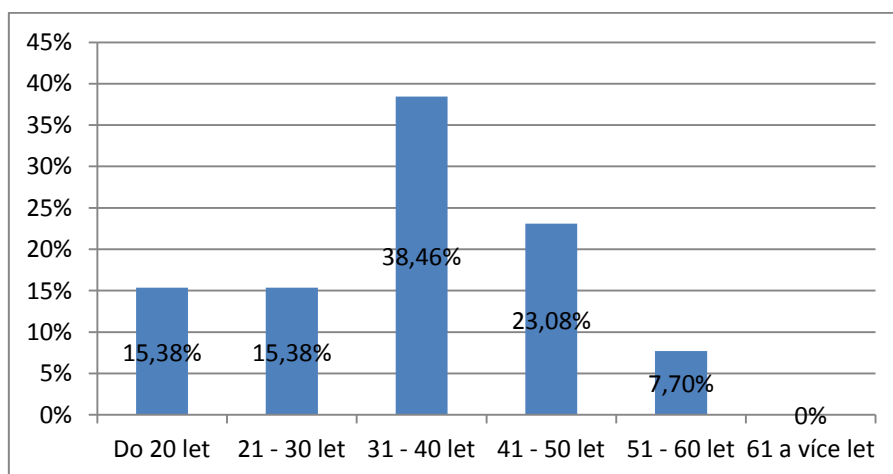
V hypermarketu se každý druhý rok obměňuje manažer prodejny. Díky výběrovému řízení, při kterém musejí kandidáti dokázat své schopnosti vést kolektiv a dosáhnout plánovaných cílů, byla vybrána žena. Nynější manažerka nebyla dosazena na post manažerky po dvou letech jako obvykle, ale už po roce. Důvodem bylo rozvázání pracovního poměru s předchozí manažerkou, která podle zaměstnanců filiálky nebyla schopná udržovat dobré vztahy s podřízenými a vyvolávala neustálé dusno na pracovišti. Dokonce několik pracovníků kvůli právě zmíněné manažerce opustilo prodejnu a našli si práci jinde. Naprosto všichni pracovníci, kteří odevzdali vyplněný dotazník, neměli s touto manažerkou dobré zkušenosti a nyní se jim pracuje lépe, bez stresu a psychického vypětí.

4.1.1 Struktura respondentů

Anonymní dotazník obdrželo všech šedesát sedm zaměstnanců (respondentů) daného podniku, ale vyplněných dotazníků bylo vráceno pouze padesát dva, tzn. 77,61 %. Dotazník obsahoval celkem třináct otázek. Z toho bylo osm otázek s možností jedné odpovědi, dvě hodnotící otázky a tři otázky s více možnostmi odpovědi. Respondenti obdrželi dotazník na jejich pracovišti v tištěné podobě v měsíci lednu. Na zpětné odevzdání vyplněného dotazníku dostali lhůtu dva týdny. Patnáct dotazníků autorce vráceno nebylo. Z údajů uvedených dotazníků byly vytvořeny tabulky a grafy v počítačovém programu Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel.

Z padesáti dvou zaměstnanců – respondentů, kteří odevzdali vyplněný dotazník, bylo čtyřicet osm žen (92,31 %) a čtyři muži (7,69 %). Viz Příloha č. 2 - Tab. č. 1, Obr. č. 1.

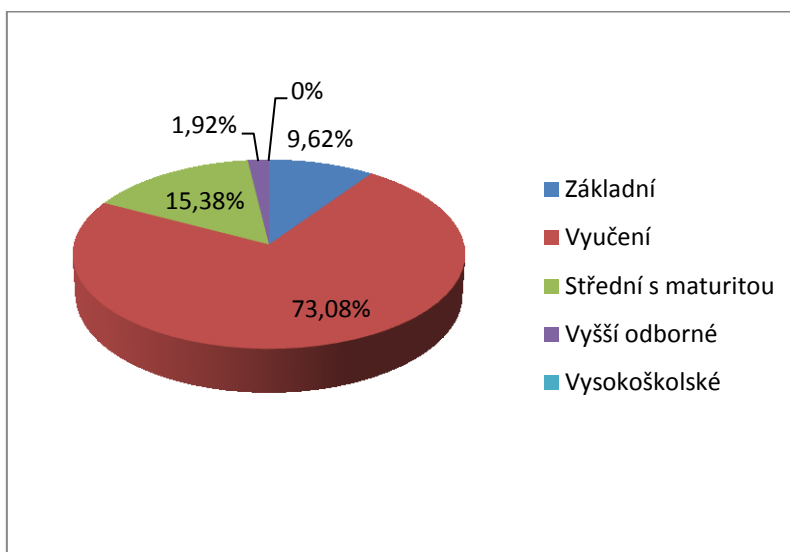
Obr. č. 4.1 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura zaměstnanců Hypermarketu Albert je velmi rozmanitá. Nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku 31 – 40 let (38,46 %), na druhém místě v počtu zaměstnanců je věkové rozmezí 41 – 50 let (23,08 %). Stejný počet pracovníků má věková skupina do 20 let a skupina 21 – 30 let. Obě věkové kategorie mají po osmi zaměstnancích (tzn. 15,38 %). Mezi 51 – 60 lety mají čtyři pracovníci (7,70 %). Ve věkové kategorii 61 a více let není zaměstnán nikdo. Viz Obr. č. 4.1 a Příloha č. 2 – Tab. č. 2.

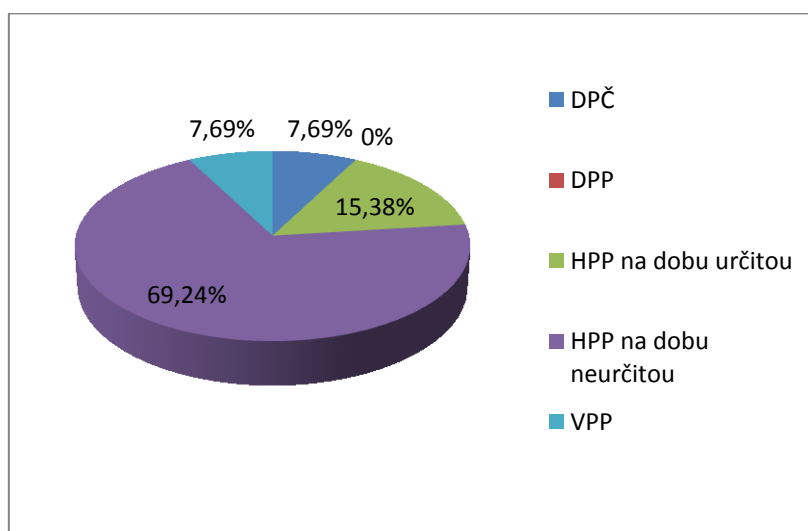
Obr. č. 4.2 Struktura dosaženého vzdělání dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky na nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučení – třicet osm (73,08 %). Naopak vysokoškolské vzdělání nemá ani jeden pracovník. Střední vzdělání s maturitou dosáhlo osm zaměstnanců (15,38 %). Pouze základní vzdělání má pět pracovníků (9,62 %). Je zde také zastoupení jednoho pracovníka (1,92 %), který má vyšší odborné vzdělání. Viz Obr. č. 4.2 a Příloha č. 2 – Tab. č. 3.

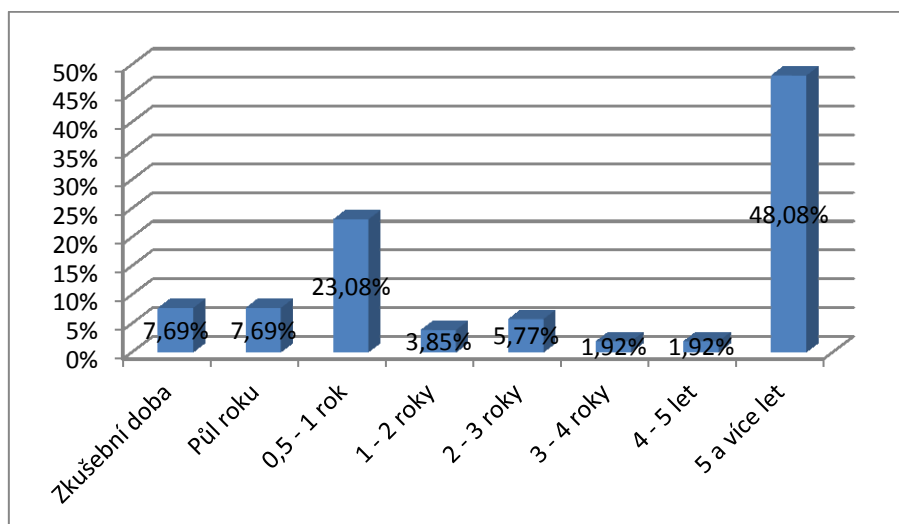
Obr. č. 4.3 Typ pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším typem pracovního poměru v Hypermarketu Albert v Hranicích je HPP na dobu neurčitou – třicet šest zaměstnanců (69,24 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci, kteří zde mají sjednán HPP na dobu určitou – osm (15,38 %). Totožný počet pracovníků je zde na DPČ a VPP – vždy po čtyřech zaměstnancích (7,69 %). Ani jeden zaměstnanec zde není zaměstnán na DPP. Viz Obr. č. 4.3 a Příloha č. 2 – Tab. č. 4.

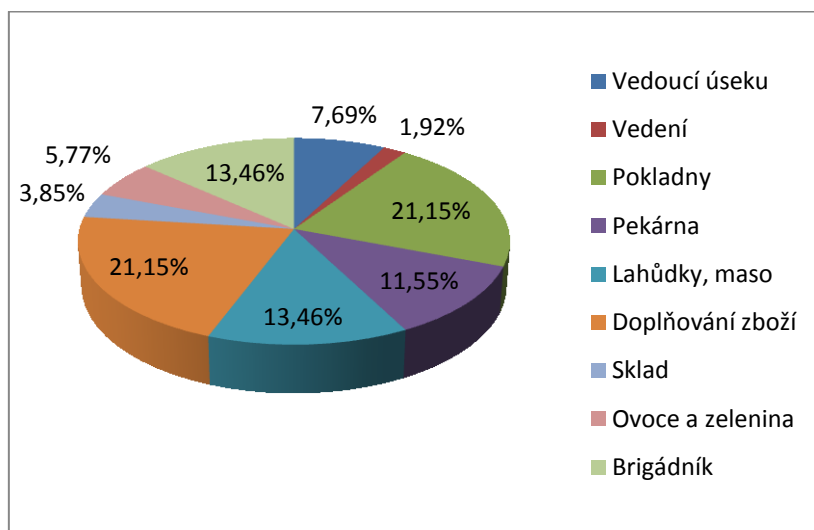
Obr. č. 4.4 Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku délky pracovního poměru odpovědělo dvacet pět zaměstnanců (48,08 %), že na prodejně pracuje 5 a více let. Jsou to zaměstnanci, kteří pracují v Hypermarketu Albert od jeho otevření v roce 2004 a představují stabilní kategorii pracovníků. Do druhé nejpočetnější skupiny s délkou pracovního poměru 0,5 – 1 rok se řadí dvanáct zaměstnanců (23,08 %). Stejný počet pracovníků je ve skupině s délkou pracovního poměru půl roku a ve zkušební době – čtyři (7,69 %). Ve skupině 1 – 2 roky jsou dva pracovníci (3,85 %). Nejmenší zastoupení mají skupiny s délkou pracovního poměru 3 – 4 roky a 4 – 5 let, vždy po jednom zaměstnanci (1,92 %). Viz Obr. č. 4.4 a Příloha č. 2 – Tab. č. 5.

Obr. č. 4.5 Počet zaměstnanců podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozčlenění zaměstnanců podle pracovních pozic zjistila autorka vzhledem k dotazníkovému šetření, že dvěma nejpočetnějšími skupinami zaměstnanců jsou pokladní a pracovníci koloniálu (doplňování zboží). Tyto dvě skupiny mají po jedenácti zaměstnancích (21,15 %). Brigádníků a pracovníků lahůdek a masa je rovněž stejný počet, a to sedm (13,46 %). Zaměstnanců, kteří obsluhují úsek pekárny, je šest (11,55 %). Vedoucích úseků, kteří vyplnili a odevzdali dotazník, jsou čtyři (7,69 %). V sortimentu ovoce a zeleniny denně porcují, balí a doplňují tři pracovníci (5,77 %). Ve skladu pracují dva zaměstnanci (3,85 %). Z vedení odpověděl na dotazník jeden člověk (1,92 %). Viz Obr. č. 4.5 a Příloha č. 2 – Tab. č. 6.

4.1.2 Vyhodnocení obsahu dotazníku

V dotazníku měli pracovníci možnost společnost jako takovou zhodnotit. Na výběr měli čtyři hodnotící odpovědi – *vynikající* (s ohodnocením 1), *dobré* (s ohodnocením 2), *uspokojivé* (s ohodnocením 3) a *slabé* (s ohodnocením 4). Odpovědi *vynikající* a *dobré* jsou míněny tak, že je zaměstnanec s danou věcí spokojen. Odpovědi *uspokojivé* a *slabé* jsou myšleny tak, že je pracovník s danou záležitostí spíše nespokojen. Viz Příloha č. 2 – Tab. č. 7.

a) Z analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplývá skutečnost, že jsou velmi nepokojeni s platovými podmínkami. Spokojen není ani jeden zaměstnanec. Naopak *uspokojivě* vidí záležitost ohledně platu dvacet pracovníků (38,46 %) a za *slabé* ji označilo třicet dva zaměstnanců (61,54 %).

b) Se zaměstnaneckými výhodami je spokojeno šestnáct zaměstnanců (30,77 %), kteří je považují za *dobré*. Třicet šest pracovníků (69,23 %) je se zaměstnaneckými výhodami nespokojeno. Šestnáct zaměstnanců (30,77 %) je označilo za *uspokojivé* a dvacet (38,46 %) za *slabé*.

c) S pracovními podmínkami je spokojeno pouze osm zaměstnanců (15,38 %), kteří je označili jako *dobré*. Čtyřicet čtyři pracovníků (84,62 %) je s pracovními podmínkami nespokojeno. Za *uspokojivé* je považuje dvacet osm zaměstnanců (53,85 %) a jako *slabé* jsou vnímány u šestnácti pracovníků (30,77 %).

d) Kariérní růst ve společnosti Albert vnímají kladně čtyři zaměstnanci (7,69 %), kteří jej ohodnotili jako *dobrý*. Čtyřicet osm pracovníků (92,31 %) je s kariérním růstem nespokojeno. Jako *uspokojivý* jej označilo dvacet zaměstnanců (38,46 %) a jako *slabý* dvacet osm pracovníků (53,85 %).

e) Spokojeno s celkovou morálkou je šestnáct zaměstnanců (30,77 %), kteří ji označili za *dobrou*. Svou nespokojenost vyjádřilo celkem třicet šest pracovníků (69,23 %). Z toho třicet dva zaměstnanců (61,54 %) ji označilo za *uspokojivou* a čtyři (7,69 %) jako *slabou*.

f) S vybavením pracoviště je spokojeno dvacet čtyři pracovníků (46,15 %) a považují jej za *dobré*. Dvacet osm pracovníků (53,85 %) je s vybavením pracoviště nespokojeno. Za *uspokojivé* označilo vybavení pracoviště dvanáct zaměstnanců (23,08 %) a šestnáct pracovníků (30,77 %) za *slabé*.

g) *Dobrý* celkový dojem ze společnosti má osm pracovníků (15,38 %) a jsou spokojeni. Avšak čtyřicet čtyři zaměstnanců (84,62 %) s celkovým dojmem ze společnosti naopak není spokojeno. Dvacet osm pracovníků (53,85 %) jej vnímá jako *uspokojivý* a šestnáct zaměstnanců (30,77 %) jej považuje za *slabý*.

h) Péči a zájem o zaměstnance hodnotí dvanáct pracovníků (23,08 %) za *dobrou* a jsou tudíž spokojeni. Oproti tomu, čtyřicet pracovníků (76,92 %) je s péčí a zájmem o zaměstnance nespokojeno. Dvanáct pracovníků (23,08 %) ji hodnotí jako *uspokojivou* a dvacet osm zaměstnanců (53,84 %) jako *slabou*.

i) Se získáváním zaměstnanců jsou spokojeni čtyři pracovníci (7,69 %) a zhodnotili je jako *dobré*. Naopak čtyřicet osm pracovníků (92,31 %) je se získáváním zaměstnanců nespokojeno. Za *uspokojivé* je považuje dvacet osm zaměstnanců (53,85 %) a za *slabé* dvacet zaměstnanců (38,46 %).

j) Spokojenost s férovým jednáním sdílí osm zaměstnanců (15,38 %), označili je za *dobré* a jsou spokojeni. Nicméně čtyřicet čtyři zaměstnanců (84,62 %) je s férovým jednáním nespokojeno. Z toho dvacet osm pracovníků (53,85 %) je zhodnotilo jako *uspokojivé* a šestnáct zaměstnanců (30,77 %) jako *slabé*.

k) Třicet dva pracovníků (61,54 %) je spokojeno se spoluprací zaměstnanců s vedením. Dvanáct pracovníků (23,08 %) ji ohodnotilo jako *výbornou* a dvacet zaměstnanců (38,46 %) jako *dobrou*. Nespokojenost se spoluprací zaměstnanců s vedením vyjádřilo celkem dvacet pracovníků (38,46 %). Z toho šestnáct zaměstnanců (30,77 %) ji zhodnotilo jako *uspokojivou* a čtyři (7,69 %) jako *slabou*.

l) Otázku školení vnímá třicet dva zaměstnanců (61,54 %) pozitivně, jsou spokojeni. Čtyři pracovníci (7,69 %) je označili jako *výborné* a dvanáct zaměstnanců (23,08 %) jako *dobré*. Naopak třicet šest respondentů (69,23 %) odpovědělo, že je se školením nespokojeno. Osm pracovníků (15,38 %) je zhodnotilo jako *uspokojivé* a dvacet osm zaměstnanců (53,85 %) jako *slabé*.

m) Celkem dvanáct pracovníků (23,08 %) hodnotí uznání za dobře odvedenou práci *dobře* a jsou spokojeni. Avšak čtyřicet zaměstnanců (76,92 %) je s uznáním nespokojeno. Osm pracovníků (15,38 %) považuje uznání za dobře odvedenou práci za *uspokojivé* a třicet dva zaměstnanců (61,54 %) za *slabé*.

n) Na otázku zpráv o interních záležitostech odpovědělo osm respondentů (15,38 %) jako *dobré* a jsou spokojeni. Čtyřicet čtyři zaměstnanců (84,62 %) je se zprávami o interních

záležitostech nespokojeno. Z toho dvacet čtyři pracovníků (46,16 %) je označilo za *uspokojivé* a dvacet zaměstnanců (38,46 %) za *slabé*.

o) S programem udělování odměn a prémie jsou spokojeni pouze čtyři zaměstnanci (7,69 %) a označili je za *dobré*. Oproti tomu, jej vnímá čtyřicet osm zaměstnanců (92,31 %) nespokojeně. Osm pracovníků (15,38 %) ohodnotilo program udělování odměn a prémie jako *uspokojivý* a čtyřicet zaměstnanců (76,93 %) jako *slabý*.

p) Poslední otázkou při hodnocení svého zaměstnavatele dotazovaným personálem byl zájem společnosti na kvalitě a dokonalosti. Spokojenost vyjádřilo dvacet zaměstnanců (38,46 %). Jako *vynikající* jej považuje osm pracovníků (15,38 %) a jako *dobrou* dvanáct zaměstnanců (23,08 %). Nespokojenost vyslovilo třicet dva respondentů (61,54 %). Z toho dvacet zaměstnanců (38,46 %) jej ohodnotilo jako *uspokojivý* a dvanáct pracovníků (23,08 %) jako *slabý*.

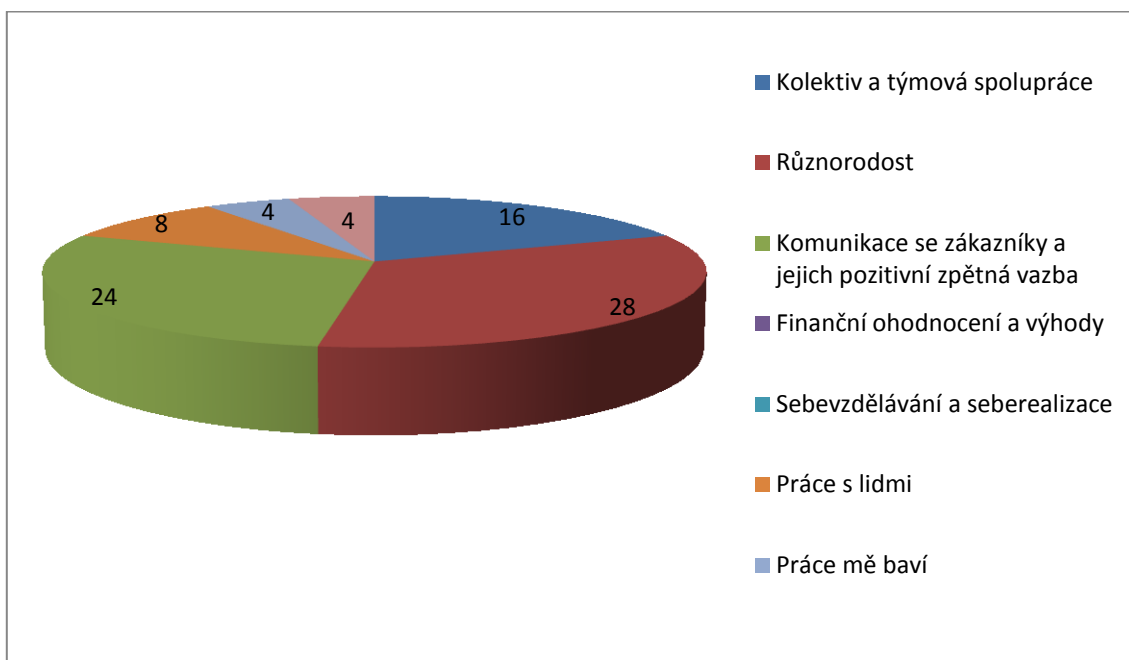
Tab. č. 4.1 Srovnání celkové spokojenosti zaměstnanců se společností s předchozími zaměstnavateli

Předchozí pracovní zkušenosti		Počet pracovníků
Žádné, je to 1. Zaměstnání		4
Celkem		4
Jsou, není to 1. zaměstnání	Velmi spokojen/a	8
	Spíše spokojen/a	12
	Spíše nespokojen/a	24
	Velmi nespokojen/a	4
	Celkem	48
Celkem		52

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy srovnání celkové spokojenosti zaměstnanců se společností s předchozími zaměstnavateli vyplynulo, že čtyři pracovníci (7,69 %) nemají žádné zkušenosti s předchozími zaměstnavateli, protože nyní vykonávají svou první práci. Čtyřicet osm zaměstnanců uvedlo, že mají zkušenosti s předchozími zaměstnavateli. Dvacet čtyři pracovníků (50 %) uvedlo, že se současným zaměstnavatelem jsou spíše nespokojeni, dvanáct zaměstnanců (25 %) je spíše spokojeno, osm pracovníků je velmi spokojeno (16,67 %). Velmi nespokojeni jsou čtyři zaměstnanci (8,33 %). Viz Tab. č. 4.1 a Příloha č. 2 – Obr. č. 2, Obr. č. 3.

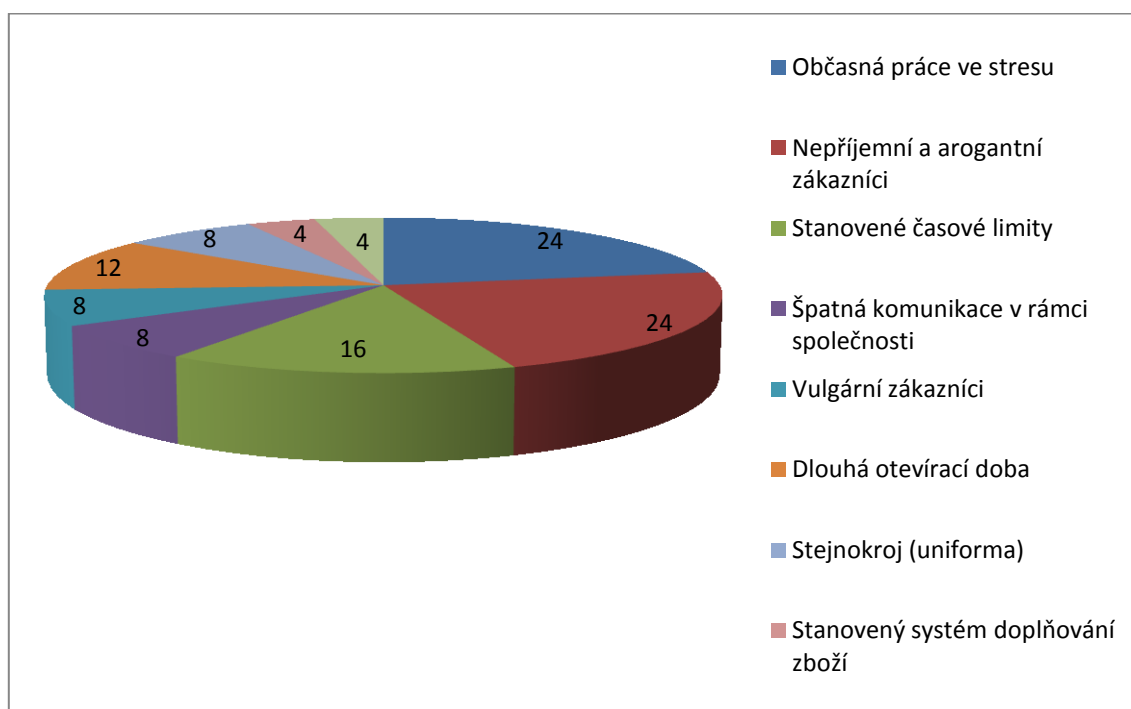
Obr. č. 4.6 Co mají zaměstnanci na své práci rádi



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci měli v dotazníku možnost odpovědět svými slovy na otázku, co mají na své práci rádi. Odpověď kolektiv a týmová spolupráce označilo šestnáct zaměstnanců. Na své práci si dvacet osm pracovníků cenní různorodosti. Jako kladný aspekt na své práci vidí dvacet čtyři zaměstnanců komunikaci se zákazníky a jejich pozitivní zpětnou vazbu. Samotná práce baví čtyři zaměstnance, další čtyři oceňují možnost přivýdělku. Osm pracovníků naplňuje práce s lidmi. Naopak, ani jeden respondent neoznačil uvedené příkladové odpovědi finanční ohodnocení, sebevzdělávání a seberealizaci. Viz Obr. č. 4.6 a Příloha č. 2 – Tab. č. 8.

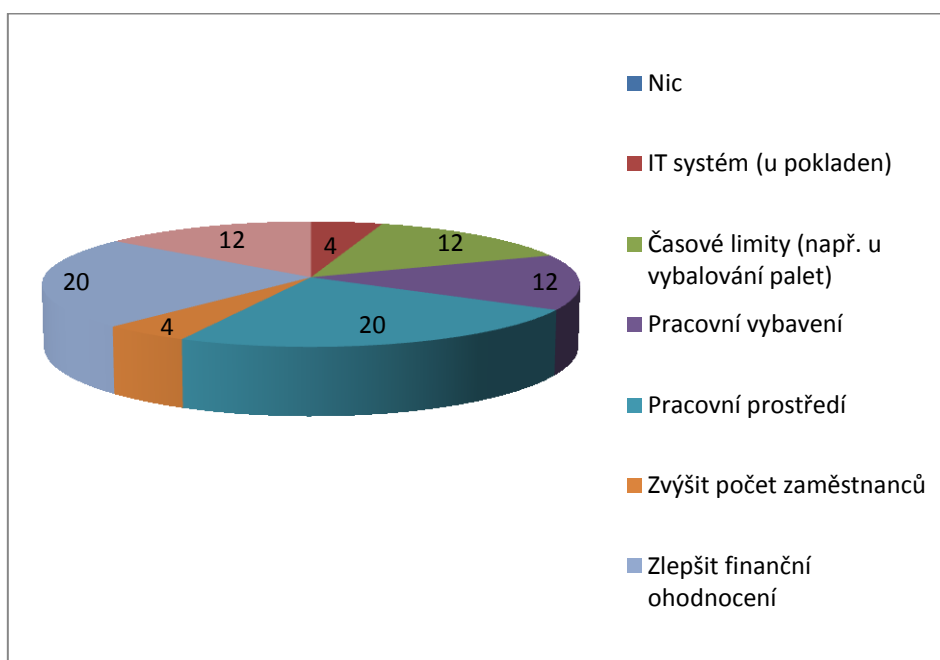
Obr. č. 4.7 Co nemají zaměstnanci na své práci rádi



Zdroj: Vlastní zpracování

Při otázce na to, co zaměstnanci na své práci rádi nemají, měli respondenti opět možnost odpovídat svými slovy. Stejný počet označení personálem si získaly odpovědi občasná práce ve stresu a nepříjemní, často arogantní zákazníci, a to dvacet čtyři. Zde vzniká konflikt mezi odpověďmi z minulé otázky, kde označil stejný počet pracovníků odpověď, že mají rádi komunikaci se zákazníky a jich pozitivní zpětnou vazbu a osm pracovníků baví práce s lidmi. Stanovené časové limity, např. u vybalování palet se zbožím a ukládání do regálů na prodejně označilo šestnáct respondentů. Jako negativní stránku na své práci vidí dvanáct zaměstnanců příliš dlouhou otevírací dobu, která je od 7 do 22 hodin každý den. Tři odpovědi si získaly stejný počet označení, a to, špatná komunikace v rámci společnosti, vulgární zákazníci a nespokojenost se stejnokrojem (uniformou). Stanovený systém doplňování zboží a nízké finanční ohodnocení si získaly stejný počet označení – čtyři. Viz Obr. č. 4.7 a Příloha č. 2 – Tab. č. 9.

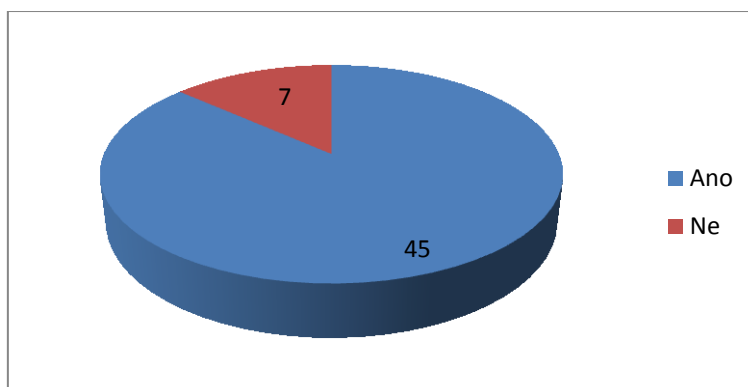
Obr. č. 4.8 Co by zaměstnanci na své práci rádi změnili



Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázkou, na kterou bylo možné v dotazníku volně odpovědět, byl dotaz na to, co by na své práci zaměstnanci rádi změnili. Největší zájem u respondentů vyvolala změna pracovního prostředí a zlepšení finančního ohodnocení – dvacet označení. Tři odpovědi získaly stejný zájem pracovníků – časové limity (např. u vybalování palet se zbožím), pracovní vybavení a zkrácení otevírací doby. Každá z těchto odpovědí byla označena dvanáctkrát. Čtyři zaměstnanci by chtěli změnu IT systému (např. u pokladen) a navýšení počtu zaměstnanců. Ani jeden respondent neoznačil odpověď, že by nezměnil nic. Viz Obr. č. 4.8 a Příloha č. 2 – Tab. č. 10.

Obr. č. 4.9 Uvažovaná změna zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka v dotazníku zněla, zda uvažují zaměstnanci v budoucnu o změně zaměstnavatele. Čtyřicet pět pracovníků (86,54 %) odpovědělo, že ano a sedm zaměstnanců (13,46 %), že ne. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s dosavadním zaměstnavatelem. Viz Obr. č. 4.9 a Příloha č. 2 – Tab. č. 11.

4.2 Vyhodnocení interních informací

V následující části je popsána struktura odchodů pracovníků ze společnosti a příčiny ukončení pracovního poměru ve společnosti.

Tab. č. 4.2 Struktura odchodů pracovníků ze společnosti

Sledované období (rok)			2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	Ukončení PP ze strany zaměstnavatele	Ve zkušební době	2	3	1
		Po zkušební době	3	2	3
		Celkem	5	5	4
	Ukončení PP ze strany zaměstnance	Ve zkušební době	4	9	4
		Po zkušební době	7	9	5
		Celkem	11	18	9
	Celkem ve zkušební době		6	12	4
	Celkem po zkušební době		10	11	9
	Celkem		16	23	13

Zdroj: Vlastní zpracování z interních podkladů

Z interních informací autorka zjistila strukturu odchodů pracovníků ze společnosti v letech 2010 – 2012. Pracovní poměr ukončili ze strany zaměstnavatele ve zkušební době v roce 2010 dva pracovníci (2,35 %) a po zkušební době tři zaměstnanci (3,53 %). Z toho vyplývá, že v roce 2010 byl pracovní poměr ze strany zaměstnavatele ukončen celkem s pěti zaměstnanci (5,88 %). Viz Příloha č. 2 – Obr. č. 4. Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance ve zkušební době bylo provedeno v roce 2010 u čtyř zaměstnanců (4,70 %) a po zkušební době se sedmi pracovníky (8,24 %). Celkem byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnance v roce 2010 s jedenácti pracovníky (12,94 %). Ve zkušební

době odešlo v roce 2010 šest zaměstnanců (7,06 %) a po zkušební době deset pracovníků (11,76 %). Po součtu pracovníků, kterým byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, a ze strany zaměstnance bylo zjištěno, že ze společnosti v roce 2010 odešlo celkem šestnáct pracovníků (18,82 %). V roce 2010 pracovalo v prodejně Hypermarket Albert osmdesát pět zaměstnanců (100 %).

V roce 2011 byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele ve zkušební době se třemi zaměstnanci (4,17 %) a po zkušební době se dvěma pracovníky (2,77 %). Celkem byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele s pěti zaměstnanci (6,94 %). Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance bylo realizováno s devíti zaměstnanci (12,50 %) ve zkušební době a rovněž s devíti pracovníky (12,50 %) po zkušební době. Celkově tedy ukončilo pracovní poměr v roce 2011 osmnáct pracovníků (25 %) z vlastní iniciativy. V roce 2011 odešlo dvanáct pracovníků (16,67 %) ve zkušební době a jedenáct zaměstnanců (15,27 %) po zkušební době. Celkem v roce 2011 opustilo společnost dvacet tři pracovníků (31,94 %). V roce 2011 pracovalo v prodejně sedmdesát dva zaměstnanců (100 %).

V roce 2012 bylo ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele ve zkušební době doručeno pouze jednomu pracovníkovi (1,49 %) a po zkušební době třem zaměstnancům (4,48 %). Celkem byly v roce 2012 ukončeny čtyři (5,97 %) pracovní poměry ze strany zaměstnavatele. Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance ve zkušební době podali čtyři pracovníci (5,97 %) a po zkušební době pět (7,46 %) zaměstnanců. Celkem bylo ukončeno v roce 2012 devět (13,43 %) pracovních poměrů ze strany zaměstnance. Ve zkušební době byly ukončeny celkově čtyři (5,97 %) pracovní poměry a po zkušební době devět (13,43 %). Celkem v roce 2012 opustilo prodejnu třináct zaměstnanců, tzn. 19,40 %. Viz Tab. č. 4.2 a Příloha č. 2 – Obr. č. 5, Obr. č. 6.

Tab. č. 4.3 Příčiny ukončení pracovního poměru ve společnosti

Příčiny	2010	2011	2012
Porušení pracovní kázně	1	2	1
Odchod do důchodu	3	3	1
Oboustranná dohoda	5	13	2
Nespokojenost ze strany zaměstnance	2	3	5
Organizační změny ve společnosti	0	0	0
Nespokojenost ze strany zaměstnavatele	5	2	4
Celkem	16	23	13

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi příčiny ukončení pracovního poměru ve společnosti zařadila autorka šest neobvyklejších – porušení pracovní kázně, odchod do důchodu, oboustranná dohoda, nespokojenost ze strany zaměstnance, organizační změny ve společnosti a nespokojenost ze strany zaměstnavatele. Opět bylo provedeno srovnání mezi lety 2010 – 2012.

V roce 2010 opustilo prodejnu celkem šestnáct pracovníků (100 %). Pracovní kázeň porušil pouze jeden zaměstnanec (6,25 %). Tři zaměstnanci (18,75 %) odešli do důchodu. Na oboustrannou dohodu přistoupilo pět pracovníků (31,25 %). Nespokojenost ze strany zaměstnance projevili dva pracovníci (12,50 %). Kvůli organizačním změnám neopustil prodejnu v žádném ze sledovaných let ani jeden zaměstnanec. Pět zaměstnanců (31,25 %) opustilo prodejnu kvůli nespokojenosti ze strany zaměstnavatele.

V roce 2011 odešlo z prodejny celkem dvacet tři zaměstnanců (100 %). Pracovní kázeň porušili dva pracovníci (8,70 %). Do důchodu odešli tři zaměstnanci (13,04 %). Třináct zaměstnanců (56,52 %) přistoupilo na oboustrannou dohodu. Nespokojenost ze strany zaměstnance vyjádřili tři pracovníci (13,04 %). Zaměstnavatel projevil svou nespokojenost vůči dvěma zaměstnancům (8,70 %).

V roce 2012 uvolnilo své pracovní místo v Hypermarketu Albert celkem třináct zaměstnanců (100 %). Jeden pracovník porušil pracovní kázeň (7,69 %). Do důchodu odešel také jeden zaměstnanec (7,69 %). Na oboustranné dohodě se shodli dva zaměstnanci (15,39 %). Pět pracovníků (38,46 %) dalo najevo ze své strany nespokojenost. Kvůli nespokojenosti ze strany zaměstnavatele odešli z prodejny čtyři zaměstnanci (30,77 %). Viz Tab. č. 4.3 a Příloha č. 2 – Obr. č. 7.

4.3 Míra fluktuace

Míru fluktuace autorka měřila z údajů mezi lety 2010 – 2012 v jednotlivých úsecích prodejny. Lze ji vypočítat následovně: celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce $100 /$ počet zaměstnanců v daném roce. Viz Vzorec č. 2.2. Doporučená míra fluktuace je 5 – 10 %.

Tab. č. 4.4 Míra fluktuace v roce 2010 v jednotlivých úsecích

Úsek	Počet zaměstnanců	Příchozí zaměstnanci	Odchozí zaměstnanci	Podíl na míře fluktuace v %	Míra fluktuace v %
Vedoucí úseku	5	0	0	0	0
Vedení	4	0	0	0	0
Pokladny	17	3	4	4,71	23,53
Pekárna	7	1	1	1,17	14,28
Lahůdky a maso	12	2	3	3,53	25
Doplňování zboží	17	3	4	4,71	23,53
Sklad	7	1	1	1,17	14,29
Ovoce a zelenina	4	1	0	0	0
Brigádník	12	3	3	3,53	25
Celkem	85	14	16	18,82	18,82

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2010 měla prodejna Hypermarket Albert v Hranicích osmdesát pět zaměstnanců (100 %). Míra fluktuace byla u vedoucích úseků a vedení 0 % s celkovým počtem zaměstnanců pět (5,88 %) – u vedoucích úseků a čtyři – ve vedení (4,71 %). Rozbor fluktuace podle rozdělení pracovních pozic ukázal, že vedoucí úseků a samotné vedení představuje stabilní skupinu zaměstnanců. V úseku pokladen bylo evidováno sedmnáct zaměstnanců (20 %) - míra fluktuace činila 23,53 % a podíl na míře fluktuace 4,71 %. Úsek pekárny obsluhovalo sedm pracovníků (8,23 %) s jednou z nejnižších mír fluktuace 14,28 % a podílem na míře fluktuace 1,17 %. V lahůdkách a mase pracovalo dvanáct zaměstnanců (14,12 %) s mírou fluktuace 25 % a podílem na míře fluktuace 3,53 %. Doplnění zboží zajišťovalo celkem sedmnáct pracovníků (20 %) a míra fluktuace byla 23,53 %, podíl na míře fluktuace 4,71 %. Společně s úsekem pokladen mělo doplňování zboží míru fluktuace

nejvyšší. Naopak mezi nejnižší míry fluktuace (14,29 %) s podílem na míře fluktuace 1,17 % se zařadil sklad s celkovým počtem zaměstnanců sedm (8,23 %). Ovoce a zeleninu doplňovali čtyři zaměstnanci (4,71 %) s nulovou mírou fluktuace. Brigádníků evidoval hypermarket 12 (tj. 14,12 %) s 25 % mírou fluktuace a 3,53 % podílem na míře fluktuace. Podíl na míře fluktuace je součtem jednotlivých vlivů, tzn. součet všech podílů na míře fluktuace v procentech za jednotlivé úseky (18,82 %) a míra fluktuace je taktéž 18,82 %. Viz Tab. č. 4.4.

Tab. č. 4.5 Míra fluktuace v roce 2011 v jednotlivých úsecích

Úsek	Počet zaměstnanců	Příchozí zaměstnanci	Odchozí zaměstnanci	Podíl na míře fluktuace v %	Míra fluktuace v %
Vedoucí úseku	5	0	0	0	0
Vedení	4	1	1	1,39	25
Pokladny	14	3	6	8,33	42,86
Pekárna	7	0	0	0	0
Lahůdky a maso	10	2	4	5,56	40
Doplňování zboží	15	3	5	6,94	33,33
Sklad	5	0	2	2,78	40
Ovoce a zelenina	4	0	0	0	0
Brigádník	8	1	5	6,94	62,5
Celkem	72	10	23	31,94	31,94

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2011 měla prodejna o třináct zaměstnanců méně, tzn. sedmdesát dva (100 %). Vedoucích úseků bylo stejně jako v roce 2011 pět (6,94 %) s mírou fluktuace 0 %. Ve vedení taktéž zůstali čtyři zaměstnanci (5,56 %) jako v roce 2010, ovšem s mírou fluktuace 25 % a podílem na míře fluktuace 1,39 %. Pokladny obsluhovalo čtrnáct zaměstnanců (19,44 %) s nejvyšší mírou fluktuace 42,86 % a podílem na míře fluktuace 8,33 %. V úseku pekárny pracovalo sedm pracovníků (9,72 %) a míra fluktuace činila 0 %. Nikdo tento úsek neopustil ani zde nebyl nový zaměstnanec přijat. U lahůdek a masa obsluhovalo deset pracovníků (13,89 %) s mírou fluktuace 40 % a podílem na míře fluktuace 5,56 %. Doplnění zboží zajišťovalo patnáct zaměstnanců (20,83 %), míra fluktuace byla 33,33 % a podíl na míře fluktuace 6,94 %. Ve skladu pracovalo pět pracovníků (6,94 %), míra fluktuace byla 40 %

a podíl na míře fluktuace 2,78 %. V úseku ovoce a zeleniny zajišťovali doplňování tohoto sortimentu zboží čtyři zaměstnanci (5,56 %) s mírou fluktuace 0 %. Společně s vedením a pekárnou měly tyto úseky nejnižší míru fluktuace. Brigádníků v roce 2011 pracovalo v Hypermarketu Albert osm (11,12 %) a míra fluktuace činila 62,5 %, podíl na míře fluktuace 6,94 %. Celkový podíl na míře fluktuace a celková míra fluktuace činily 31,94 %. Viz Tab. č. 4.5.

Tab. č. 4.6 Míra fluktuace v roce 2012 v jednotlivých úsecích

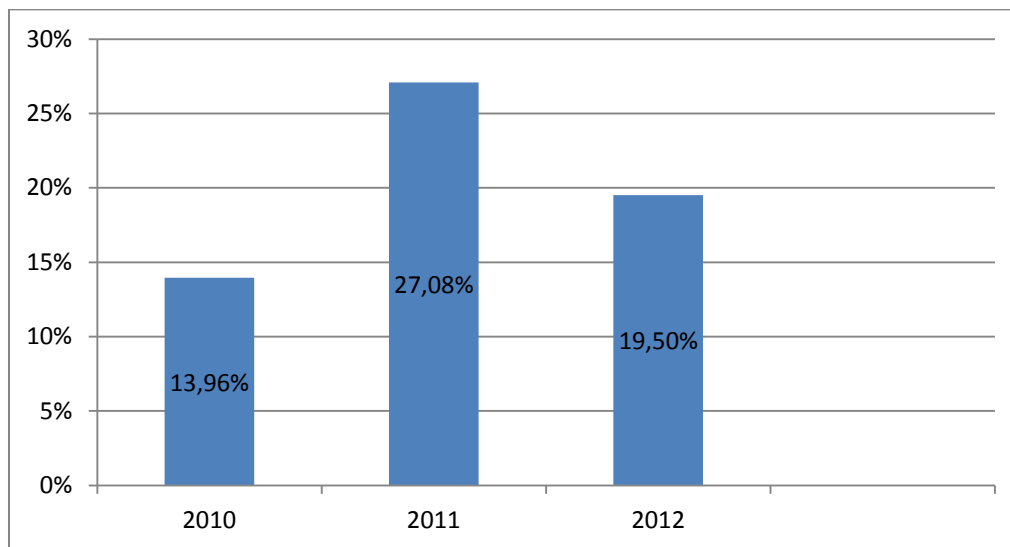
Úsek	Počet zaměstnanců	Příchozí zaměstnanci	Odchozí zaměstnanci	Podíl na míře fluktuace v %	Míra fluktuace v %
Vedoucí úseku	5	0	0	0	0
Vedení	3	0	1	1,49	33,33
Pokladny	13	2	3	4,48	23,08
Pekárna	7	0	0	0	0
Lahůdky a maso	10	3	3	4,48	30
Doplňování zboží	13	2	4	5,97	30,77
Sklad	4	0	1	1,49	25
Ovoce a zelenina	3	0	1	1,49	33,33
Brigádník	9	1	0	0	0
Celkem	67	8	13	19,40	19,40

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2012 pracovalo na prodejně šedesát sedm zaměstnanců (100 %). Oproti minulému roku ubylo pět zaměstnanců. Vedoucí úseků dosáhli opět míry fluktuace 0 % s celkovým počtem zaměstnanců pět (7,46 %). Z vedení odešel jeden pracovník a zbyli tudíž tři (4,48 %) s mírou fluktuace 33,33 % a podílem na míře fluktuace 1,49 %. U pokladen pracovalo třináct zaměstnanců (19,40 %) a míra fluktuace činila 23,08 %, podíl na míře fluktuace 4,48 %. V úseku pekárny pracovalo sedm pracovníků (10,45 %) a stejně jako minulý rok byla míra fluktuace 0 %. Lahůdky a maso obsluhovalo deset pracovníků (14,93 %) s mírou fluktuace 30 % a podílem na míře fluktuace 4,48 %. Zboží doplňovalo třináct zaměstnanců (19,40 %) s nejvyšší mírou fluktuace 30,77 % a podílem na míře fluktuace 5,97 %. Ve skladu pracovali čtyři zaměstnanci (5,97 %) a míra fluktuace činila 25 %, podíl na míře fluktuace 1,49 %. Ovoce a zeleninu doplňovali tři pracovníci (4,48 %)

s mírou fluktuace 33,33 % a podílem na míře fluktuace 1,49 %. Brigádníků bylo v roce 2012 na prodejně devět (13,43 %) a společně s vedením a pekárnou dosáhli 0 % míry fluktuace. Míra fluktuace a celkový podíl na míře fluktuace v roce 2012 činily 19,40 %. Viz Tab. č. 4.6.

Obr. č. 4.10 Vývoj míry fluktuace za sledované období



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců v Hypermarketu Albert v Hranicích pomocí dotazníku a analyzovat vývoj fluktuace zaměstnanců na dané prodejně prostřednictvím interních záznamů personálního oddělení.

V teoreticko-metodické části se autorka zabývala teoretickými východisky k tématu fluktuace zaměstnanců. Dále popsala, jak je důležité získat spolehlivé zaměstnance, udělat je spokojenými na pracovišti a udržet si je.

V aplikačně-ověřovací části se autorka zabývala situací v Hypermarketu Albert za poslední tři roky (tzn. 2010 – 2012). Mezi zaměstnanci bylo provedeno dotazníkové šetření, aby se zjistila současná spokojenost všech pracovníků na prodejně.

Vedení hypermarketu příliš nesleduje míru fluktuace svých zaměstnanců, která je poměrně vysoká – hlavně v oddělení lahůdek a masa, dále pokladen a doplňování zboží. Kritická situace nastala v roce 2011, kdy do prodejny nastoupila nová manažerka. Neustálé neshody přiměly dvacet tři zaměstnanců (31,94 %) prodejnu opustit. Jakmile byla zmiňovaná manažerka donucena odejít, nastal zlom a v roce 2012 byla fluktuace nejnižší za celé tři sledované roky. Viz Tab. č. 4.2. Z tohoto průzkumu vyplynulo, že když má prodejna manažera, který si dokáže vytvořit přirozenou autoritu mezi svými podřízenými, jsou zaměstnanci ve své práci stejně výkonní, ale spokojenější a stabilnější. Jako nejčastější příčinou odchodu zaměstnanců se ukázala oboustranná dohoda o ukončení pracovního poměru. Oboustrannou dohodou se může rozumět jakýsi *zastírací manévr*, jak zajistit, aby se nedostal na povrch pravdivý důvod k odchodu zaměstnance (např. pokus o podvod ze strany zaměstnance, nebo naopak nespokojenost zaměstnance s chováním nadřízeného). Proto se dá považovat analýza příčin ukončení pracovního poměru za mírně zkreslený. Jako další nejčastější příčina ukončení pracovního poměru se ukázala nespokojenost ze strany zaměstnavatele. Viz Tab. č. 4.3. Proto by měl zaměstnavatel obezřetněji vybírat nové pracovníky, aby se pokusil vyšší míře dobrovolné fluktuace předcházet.

Podnik by měl více sledovat tzv. *index stability* (Viz Vzorec č. 2.1), protože stabilní zaměstnanci pracující ve společnosti více let mají velké zkušenosti a znalosti ve svém oboru. Po zjištění a zvýšení tohoto indexu by měl zaměstnavatel zakročit a snažit se eliminovat odchod zaměstnanců. Sledování statistik odchozích a příchozích zaměstnanců provádí personální oddělení a není považováno za příliš finančně a časově náročné.

V otázce spokojenosti zaměstnanců byla největší spokojenost s různorodostí na pracovišti a komunikací se zákazníky. Viz Obr. č. 4.6. Naopak velmi nespokojeni jsou zaměstnanci s tím, že pracují v neustálém stresu. Viz Obr. č. 4.7. Doporučení autorky se přiklání k názoru, že by bylo vhodné zkrátit otevírací dobu ze současných dvaceti dvou hodin na původních dvacet a zvýšit počet zaměstnanců na prodejně v odpoledních hodinách, kdy je pohyb zákazníků nejfrekventovanější. Zde ale vzniká otázka ekonomického rázu – zda by hypermarket dále finančně prosperoval. Z hlediska obratu skončil Ahold minulý rok z deseti sledovaných obchodních řetězců na čtvrté pozici. Zaměstnanci by dále uvítali zvýšení platu. Viz Obr. č. 4.8. To je ale z finančního hlediska málo reálné, protože se neustále zvyšují ceny potravin u výrobců. Je všeobecně známo, že většina zákazníků preferuje nižší cenu před kvalitou. A ti, kteří jsou ochotni si za kvalitu připlatit je velmi málo.

Nejvyšší míra fluktuace byla vypořovávána v roce 2011 (31,94 %) a nejnižší v roce 2010 (18,82 %). V roce 2010 byla nejvyšší míra fluktuace v úseku pokladen a doplňování zboží. Nejnižší naopak v úseku vedení, vedoucí úseků a ovoce a zelenina. Viz Tab. č. 4.3.1. Roku 2011 dosáhl nejvyšší hodnoty míry fluktuace opět úsek pokladen a nejnižší hodnoty dosáhli vedoucí úseků, úsek ovoce a zeleniny a pekárna. Viz Tab. č. 4.3.2. V roce 2012 byla nejvyšší míra fluktuace v oddělení doplňování zboží a nejnižší opět u vedoucích úseků, pekárny a brigádníků. Viz Tab. č. 4.3.3. Z toho vyplývá, že nejméně stabilní jsou zaměstnanci v oddělení pokladen a doplňování zboží. Naopak nejstabilnější skupinou pracovníků jsou na pozici vedoucích úseků, v úseku ovoce a zeleniny a pekárny.

Seznam použité literatury

1) Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

GERŠLOVÁ, Jana, SEKANINA, Milan. *Lexikon našich hospodářských dějin*. 1. vyd. Praha: Libri, 2003. 488 s. ISBN 80-7277-178-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 340 s. ISBN 80-85943-51-4.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. ISBN 80-86851-50-8.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

NEUFUSSOVÁ, Ludmila. *Sociologické aspekty fluktuace a stabilizace pracovníků v maloobchodním provozu*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav obchodu, Odvětvové informační středisko, studijní a publikační odd., 1978.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

PEARCE, David W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 4. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 549 s. ISBN 80-85605-42-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd. Praha: ComputerPress, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

VAŠÁK, Pavel. *Fluktuace pracovních sil*. 1. vyd. Praha: ROH, 1976. 48 s. ISBN 24-095-76.

2) Elektronické publikace

ČAPKOVÁ, Jiřina. *Bakalářská práce: Analýza nezaměstnanosti a projekt řešení v okrese Pardubice*. Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní, 2011. 52 s.

SNIEHOTTOVÁ, Pavla. *Bakalářská práce: Fluktuace zaměstnanců*. VŠB – TU Ostrava: Fakulta managementu, 2010. 48 s.

3) Internetové zdroje

ALBERT: *Historie ze dne 5. prosince 2012, 12:58hod.* [online]. ALBERT [5. 12. 2012]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/historie/>.

ALBERT: *O společnosti ze dne 13. prosince 2012, 16:02 hod.* [online]. ALBERT [13. 12. 2012]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/>.

ALBERT: *Profil společnosti ze dne 20. prosince 2012, 9:15 hod.* [online]. ALBERT [20. 12. 2012]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>.

ALBERT: *Mateřská společnost ze dne 22. prosince 2012, 14:19 hod.* [online]. ALBERT [22. 12. 2012]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/matrska-spolecnost/>.

ALBERT: *Naše hodnoty ze dne 11. prosince 2012, 17:36 hod.* [online]. ALBERT [11. 12. 2012]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/nase-hodnoty/>.

ALBERT: *Etický kodex ze dne 3. ledna 2013, 11:52 hod.* [online]. ALBERT [3. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti/eticky-kodex/>.

EUROPA – EURES: *Pomoc a podpora – pracovní mobilita ze dne 27. 2. 2013, 17:59 hod.* [online]. EUROPA – EURES [27. 2. 2013]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=faq&lang=cs&catId=2557&parentCategory=2557>.

ROBINSON, Jennifer. *Turning Around Employee Turnover ze dne 2. března 2013, 16:18 hod.* [online]. GALLUP, Inc. [2. 3. 2013]. Dostupné z: <http://gmj.gallup.com/content/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>.

Seznam zkratk

HPP – hlavní pracovní poměr

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

VPP – vedlejší pracovní poměr

Seznam tabulek

Tab. č. 4.1 Srovnání celkové spokojenosti zaměstnanců se společností s předchozími zaměstnavateli	38
Tab. č. 4.2 Struktura odchodů pracovníků ze společnosti.....	42
Tab. č. 4.3 Příčiny ukončení pracovního poměru ve společnosti.....	44
Tab. č. 4.4 Míra fluktuace v roce 2010 v jednotlivých úsecích	45
Tab. č. 4.5 Míra fluktuace v roce 2011 v jednotlivých úsecích	46
Tab. č. 4.6 Míra fluktuace v roce 2012 v jednotlivých úsecích	47

Seznam obrázků

Obr. č. 3.1 Každodenní závazek vůči zákazníkům.....	30
Obr. č. 4.1 Struktura zaměstnanců podle věku.....	32
Obr. č. 4.2 Struktura dosaženého vzdělání dotazovaných zaměstnanců	33
Obr. č. 4.3 Typ pracovního poměru	33
Obr. č. 4.4 Délka pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců	34
Obr. č. 4.5 Počet zaměstnanců podle pracovní pozice	35
Obr. č. 4.6 Co mají zaměstnanci na své práci rádi	39
Obr. č. 4.7 Co nemají zaměstnanci na své práci rádi	40
Obr. č. 4.8 Co by zaměstnanci na své práci rádi změnili	41
Obr. č. 4.9 Uvažovaná změna zaměstnavatele	41
Obr. č. 4.10 Vývoj míry fluktuace za sledované období.....	48

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 10. 5. 2013



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance Hypermarketu Albert v Hranicích

Příloha č. 2 Zpracované informace z dotazníku

